

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



FUNCIONAMENTO DAS MESSES DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA VANTAGENS E DESVANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DE PESSOAL COM FUNÇÕES POLICIAIS

Relatório Final do 2.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: José Antunes Rolo

Orientador: Mestre Fernando Dias Santos

Lisboa, 20 de junho de 2016



José Antunes Rolo

**FUNCIONAMENTO DAS MESSES DA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
VANTAGENS E DESVANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DE
PESSOAL COM FUNÇÕES POLICIAIS**

Relatório Final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, no âmbito do 2.º Curso de Comando e Direção Policial, elaborado sob a orientação do Mestre Fernando Dias Santos

**Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens
na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais**



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autor: José Antunes Rolo

Título da Obra: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública

Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções
Policiais

Orientador: Mestre Fernando Dias Santos

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 20 de junho de 2016

AGRADECIMENTOS

Uma gratidão imensa ao meu orientador, e amigo, Mestre Fernando Dias Santos, que, com a sua paciência, empenho e rigor, no auxílio prestado, conseguiu, não só transformar desordem em ordem, mas também contribui para o enriquecimento da minha formação académica e científica.

Reconhecimento à disponibilidade do Sr. Prof. Dr. ° João Fernando de Sousa Mendes que de forma profissional ajudou a levar a bom porto este trabalho.

Uma particular mensagem de estima e de apreço a todos aqueles que me ajudaram a percorrer este caminho disponibilizando-se a serem entrevistados.

Falo da Sr.^a Superintendente Paula Cristina da Graça Peneda, do Sr.^o Superintendente Pedro Alberto Nunes Teixeira; da Sr.^a Intendente Virgínia Lúcia Regateiro da Cruz; do Sr.^o Subintendente Vítor Manuel Ferreira Trindade; do Sr.^o Subintendente António Manuel Martins Lucas; do Sr.^o Comissário Carlos Manuel Sequeira Carolino; e do Sr.^o Subcomissário Rui Manuel Santos Rodrigues Jorge.

RESUMO

A escassez de recursos obriga, por parte das organizações, a adoção de novos mecanismos que permitam uma gestão racional dos mesmos, visando obter o máximo de eficácia e eficiência. Os recursos humanos nas áreas de apoio social são, e em concreto na confeção e distribuição de refeições, cada vez mais, uma preocupação da Polícia de Segurança Pública, que sendo constantemente confrontada com carências, tem procurado responder com soluções pontuais de forma a garantir o funcionamento dos serviços. O eventual recurso a contratação de serviços externos, pela Polícia de Segurança Pública, para as messes, assume, nos dias de hoje, crucial importância, na gestão dos recursos humanos, sendo possível, utilizando este mecanismo, eventualmente redirecionar pessoal policial para outros serviços, e ainda proporcionar uma melhoria nos serviços de apoio.

Palavras Chave: Gestão, messes, serviços externos, serviços de apoio

ABSTRACT

The scarcity of resources requires, from the organizations, the adoption of new mechanisms that provide a rational management of the resources, in order to achieve maximum effectiveness and efficiency. Human resources in the areas of social support, and in particular on cooking and distribution of meals, are more and more, a concern of the Polícia de Segurança Pública, which is constantly being faced with shortages, has sought to respond with specific solutions in order to ensure the functioning of the services. The possible use of external services into the messes, by Polícia de Segurança Pública, assumes today, crucial importance, in the management of human resources, and it is possible, using this mechanism, eventually redirect police personnel to other services, and still provide an improvement in support services.

Key Words: Management, messes, external services, support services

ÍNDICE ANALITICO

| | |
|--|-----------|
| AGRADECIMENTOS | i |
| RESUMO | ii |
| ABSTRACT | iii |
| LISTA DE TABELAS | viii |
| LISTA DE GRÁFICOS | x |
| SIGLAS E ACRÓNIMOS | xi |
| CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO | 2 |
| 1.2.1. PERGUNTA PARTIDA | 2 |
| 1.2.2. PERGUNTAS DERIVADAS | 2 |
| 1.3 ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO | 3 |
| 1.4 METODOLOGIA | 4 |
| 1.5 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES | 5 |
| CAPÍTULO 2: ORGANIZAÇÃO E FUNÇÕES | 7 |
| 2.1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PSP | 8 |
| 2.3 FUNÇÕES DO PESSOAL COM FUNÇÕES POLICIAIS | 9 |
| 2.4 FUNÇÕES | 9 |
| CAPÍTULO 3: AS MESSES DA PSP | 10 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 3.2 PANORAMA ATUAL DAS MESSES DA PSP | 10 |
| 3.2.1 PESSOAL ENVOLVIDO | 11 |
| 3.2.1.1 Pessoal da PSP (com e sem funções policiais) | 12 |
| 3.2.1.2 Pessoal em contrato de prestação de serviços | 12 |
| CAPÍTULO 4: METODOLOGIA | 14 |
| 4.1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 4.2 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO | 17 |
| 4.3 A INVESTIGAÇÃO | 19 |
| 4.3.1 PLANOS DE PESQUISA E ETAPAS DE TRABALHO | 21 |
| 4.3.2 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE CAMPO | 22 |
| 4.3.3 RECOLHA DE DADOS | 23 |
| 4.3.3.1 Informação Secundária | 23 |
| 4.3.3.2 Inquérito por entrevista | 23 |
| 4.3.3.3 O Pré-teste | 24 |
| 4.3.3.4 Estrutura do inquérito e análise de conteúdo | 25 |
| CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 26 |
| 5.1 INTRODUÇÃO | 26 |
| 5.2 ANÁLISE ÀS RESPOSTAS OBTIDAS A PARTIR DAS ENTREVISTAS. | 26 |
| CAPÍTULO 6: O CASO DA MESSE DA EPP | 35 |
| 6.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA MESSE DA EPP | 35 |
| 6.1.1 PESSOAL | 36 |
| 6.1.1.1 Pessoal da PSP (com e sem funções policiais) | 38 |
| 6.1.1.2 Pessoal em contrato de prestação de serviços | 38 |
| 6.1.1.3 Encargos do pessoal | 39 |
| 6.2 SERÁ, TEORICAMENTE, EXEQUÍVEL INTRODUIR, NA MESSE | |

| | |
|--|-----------|
| DA EPP AS ORIENTAÇÕES DOS INQUIRIDOS-CHAVE? | 42 |
| 6.2.1 LIBERTAÇÃO DE RECURSOS..... | 43 |
| 6.2.2 FORMAÇÃO | 45 |
| 6.2.3 SUPERVISÃO | 47 |
| 6.3 REFLEXÃO FINAL | 47 |
| CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 49 |
| 7.1 – INTRODUÇÃO | 49 |
| 7.2 – VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES | 49 |
| 7.2.1 – HIPÓTESES TEÓRICAS | 49 |
| 7.2.2 – HIPÓTESES PRÁTICAS | 50 |
| 7.3– CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS | 51 |
| 7.4 – RESPOSTA AO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO | 52 |
| 7.5 – CONCLUSÕES | 53 |
| 7.6 – RECOMENDAÇÕES | 54 |
| 7.7 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO | 54 |
| 7.8 – INVESTIGAÇÕES FUTURAS | 54 |
| BIBLIOGRAFIA | 56 |
| APÊNDICES | 58 |
| Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevistas | 59 |
| Apêndice B: Guião de entrevista | 61 |
| Apêndice C: Entrevista à Comandante do Comando Distrital de Santarém Superintendente Paula Cristina da Graça Peneda | 64 |
| Apêndice D: Entrevista ao Diretor-Adjunto do ISCP Superintendente Pedro Alberto Nunes Teixeira | 67 |
| Apêndice E: Entrevista à 2. ^a Comandante do COMETLIS Intendente Virgínia Lúcia Regateiro da Cruz | 70 |

| | |
|--|-----------|
| Apêndice F: Entrevista ao 2.º Comandante do Comando Distrital de Santarém Subintendente Vitor Manuel Ferreira Trindade | 73 |
| Apêndice G: Entrevista ao Chefe de Área de Recursos Humanos da EPP Subintendente António Manuel Martins Lucas | 76 |
| Apêndice H: Entrevista ao Chefe do Núcleo de Apoio Geral do COMETLIS Comissário Carlos Manuel Sequeira Carolino | 79 |
| Apêndice I: Entrevista ao Chefe da Secção de Alimentação da EPP Subcomissário Rui Manuel Santos Rodrigues Jorge | 82 |
| ANEXOS | 86 |
| Anexo A: Autorização superior para a execução das entrevistas e trabalho de campo | 87 |
| Anexo B: Mapa de pessoal elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos da PSP | 90 |
| Anexo C: Informação disponibilizada pelo GPC | 92 |
| Anexo D: Informação disponibilizada pela EPP | 95 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Efetivo total da PSP e efetivo da PSP a laborar nas Messes | 8 |
| Tabela 2: Efetivo a laborar nas messes da PSP | 11 |
| Tabela 3: Matriz cromática para a questão 8 | 27 |
| Tabela 3.1: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista | 28 |
| Tabela 4: Matriz cromática para a questão 9 | 28 |
| Tabela 4.1: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista | 29 |
| Tabela 5: Matriz cromática para a questão 10 | 29 |
| Tabela 5.1: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista | 30 |
| Tabela 6: Matriz cromática para a questão 11 | 30 |
| Tabela 6.1: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista | 30 |
| Tabela 7: Matriz cromática para a questão 12 | 31 |
| Tabela 7.1: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista | 31 |
| Tabela 8: Matriz cromática para a questão 13 | 32 |
| Tabela 8.1: Análise de conteúdo final da questão 13 da entrevista | 33 |
| Tabela 9: Matriz cromática para a questão 14 | 33 |
| Tabela 9.1: Análise de conteúdo final da questão 14 da entrevista | 33 |
| Tabela 10: Matriz cromática para a questão 15 | 34 |
| Tabela 10.1: Análise de conteúdo final da questão 15 da entrevista | 34 |
| Tabela 11: Dados agregados de tabelas com indicadores a 100% | 42 |

**Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens
na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais**

| | |
|---|----|
| Tabela 12: Cenário 1 - Encargos projetados de julho a dezembro de 2016 | 43 |
| Tabela 13: Cenário 2 - Encargos projetados de julho a dezembro de 2016 | 45 |
| Tabela 14: Encargos com seis meses de formação | 46 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Efetivo policial da messe da EPP | 37 |
| Gráfico 2: Pessoal em serviço na messe da EPP | 37 |
| Gráfico 3: Encargos com pessoal | 40 |
| Gráfico 4: Encargos médios mensais por funcionário | 41 |
| Gráfico 5: Projeção de encargos para seis meses com 5 cozinheiros | 44 |
| Gráfico 6: Projeção de encargos para seis meses com 24 cozinheiros | 45 |
| Gráfico 7: Projeção de encargos com formação | 46 |

SIGLAS E ACRÓNIMOS

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EPP – Escola Prática de Polícia

ISCPSI – Instituto de Ciências Policiais e Segurança Interna

GPC – Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro

MAI – Ministério da Administração Interna

OE – Orçamento de Estado

PSP – Polícia de Segurança Pública

“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás
que trabalhar nem um dia na tua vida.”

“A experiência é uma lanterna dependurada nas
costas que apenas ilumina o caminho já percorrido.”

Confúcio

CAPÍTULO 1:

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Considerando que o atual processo de gestão das messes¹ na PSP envolve um amplo recurso de meios humanos e financeiros, e tendo em conta as alterações pontuais, introduzidas na forma de organização e funcionamento de algumas messes, importa analisar as repercussões, na esfera financeira e social, dos vários modelos organizacionais utilizados e “...a conciliação de políticas de outsourcing² que introduzam no sistema uma melhor eficácia, eficiência e flexibilidade nos processos produtivos e que assim atenuem os chamados custos de improdutividade típicos dos sistemas excessivamente internalizados e inelásticos, com a necessidade de garantir níveis de autonomia ou até de autossuficiência face ao mercado”.³

Na escolha do tema penderam o desafio e a crença de que o funcionamento das messes constitui um elemento central no apoio ao bem-estar de todos os profissionais da PSP, devendo este assentar em critérios de eficácia, eficiência e de qualidade⁴.

Tendo como principal fonte de receita o Orçamento de Estado (OE), a PSP não passou incólume às restrições, nem às contingências impostas por orientações

¹ Por messe entende-se todo o serviço de apoio, receção, preparação, confeção e distribuição de refeições.

² Optámos deliberadamente por não traduzir a palavra *outsourcing* para, assim, não desvirtuarmos o seu conceito. Entendemos o *outsourcing* como um processo utilizado por uma empresa ou organização no qual é contratada uma outra empresa para desenvolver uma determinada área de atividade.

³ Polícia de Segurança Pública - Grandes Opções Estratégicas para 2013-2016, publicadas em 2012, disponível em: <http://www.psp.pt/Pages/apsp/instrumentosdegestao> (acedido em maio de 2016).

⁴ A “eficiência” associa-se ao melhor aproveitamento dos recursos e relaciona-se com a “eficácia”. Este último conceito procura alcançar os objetivos previamente definidos enquanto a “qualidade” procura aumentar o valor dos serviços públicos em geral, das messes em particular (Ferraz e Alexandre, 2008: 6).

políticas que se refletiram nos quadros de pessoal, pelo que a estrutura, e consequente enquadramento orçamental, devem ser repensados de modo a gerarem uma poupança que não se esgota na ótica dos ganhos financeiros. Em concreto, falamos de uma poupança gerada em função das múltiplas sinergias que possam ser criadas de modo a transferir para o utente das messes um bem-estar necessariamente associado ao rigor e ao controlo dos custos inerentes ao seu normal funcionamento. Este é o nosso conceito de poupança que pretende um funcionamento para as messes assente nos pilares da eficiência, da eficácia e da qualidade sem nunca comprometer a imagem institucional da nossa corporação.

Atualmente e face às necessidades de mão-de-obra e por falta de oferecimentos para as messes optou-se, pontualmente, por uma opção de *outsourcing* ao nível da mão-de-obra. Qual será a melhor solução sem comprometer o orçamento e a qualidade do serviço?

1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Tendo como pano de fundo o atual contexto económico-financeiro em Portugal, o objetivo principal da nossa investigação assenta na identificação das variáveis que condicionam a decisão dos responsáveis pela gestão das messes da PSP no que respeita à mão de obra destinada à confeção diária das refeições ali servidas.

1.2.1 PERGUNTA PARTIDA

Para alcançarmos este objetivo propomo-nos responder à seguinte pergunta de partida:

“No atual contexto, é viável a substituição dos elementos com funções policiais, por funcionários civis, nas cozinhas da PSP?”

1.2.2 PERGUNTAS DERIVADAS

Para melhor entendermos o fenómeno subjacente à nossa pergunta de partida, entendemos desagregá-la nas seguintes perguntas derivadas:

PD₁ - O presente modelo organizacional das messes da PSP é adequado?

PD₂ - A substituição de elementos com funções policiais por civis, nas messes da PSP, será benéfica para a corporação?

PD₃ - Os elementos com funções policiais, eventualmente substituídos, seriam aproveitados para o serviço operacional da PSP?

Qualquer pergunta derivada converge, necessariamente, para uma outra questão que desejamos ver respondida e que se cruza com a avaliação do impacto económico-financeiro da PSP na operacionalização do modelo de gestão das messes recorrendo a elementos civis, nomeadamente da Escola Prática de Polícia (situação analisada no ponto 6.2).

Neste âmbito e tendo em conta a questão de partida e suas derivadas, propomo-nos encaminhar o nosso estudo para atingir o seguinte objetivo geral:

Verificar se o modelo conservador de recurso a elementos policiais nas messes da PSP é o adequado às exigências da organização PSP, identificando as vantagens e limitações.

Visando o enquadramento teórico do tema e a investigação de campo, e de forma a dar resposta ao objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

Saber a opinião dos principais responsáveis das messes acerca da situação atual das mesmas.

Avaliar, recorrendo a um caso prático, aplicável em concreto à EPP, o impacto económico relacionado com a libertação de pessoal com funções policiais para as funções de apoio.

Foram definidas hipóteses de investigação (duas teóricas e quatro práticas), cuja temática será amplamente desenvolvida no Capítulo 4, deste trabalho.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO

Este Relatório Final está organizado em sete Capítulos. No primeiro (Capítulo 1) introduzimos o tema a abordar, o objetivo da investigação, metodologia adotada e as limitações e implicações. No Capítulo dois abordaremos a revisão da literatura

sobre a análise da organização da PSP e funções dos elementos com e sem funções policiais. O terceiro Capítulo incidirá sobre o funcionamento das messes da PSP e a situação atual das mesmas ao nível de pessoal. A metodologia será abordada, em detalhe, no Capítulo quatro. A apresentação e discussão de resultados será o tema do Capítulo cinco. No Capítulo seis analisaremos a situação atual da messe da EPP. Por último o Capítulo sete será dedicado à conclusão e recomendações.

1.4 METODOLOGIA

Foram usadas, nesta investigação, metodologias de natureza qualitativa. Destacamos, em particular, o recurso ao Estudo de Caso⁵. Os dados primários foram recolhidos através de Inquéritos por Entrevista, do tipo semiestruturada. Este é um instrumento privilegiado nos estudos descritivos na abordagem qualitativa (Reis, 2010). Seleccionados os respondentes-chave, procurámos dirigir-lhes um conjunto de questões formuladas a partir de uma ordem pré-estabelecida podendo os respondentes, ainda assim, darem respostas tão longas quanto o desejassem.

Foram aplicados sete inquéritos por entrevista, de estrutura igual, aos responsáveis pelas messes do Comando Metropolitano de Lisboa), do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, do Comando Distrital de Santarém e da Escola Prática de Polícia.

O critério adotado para seleccionar os respondente-chave cruza-se com o volume de produção das messes e com o número de efetivos operacionais que delas desfrutam. Subjacente ao maior volume de produção seleccionámos a Escola Prática de Polícia e o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Com a bússola orientada para o aspeto operacional seleccionámos dois Comandos operacionais com messe. O de maior efetivo, o Comando Metropolitano de Lisboa e um outro de menor dimensão, o Comando Distrital de Santarém. Por questões

⁵ Ryan *et al.* (2002: 142) referem que “os Estudos de Caso tornaram-se comuns na investigação em gestão, em particular na Contabilidade de Gestão, porquanto são raros ao nível da Contabilidade Financeira”. Esta metodologia tem ganho grande aceitação na investigação científica em domínios específicos como é aquela que tem sido usada pelo GPC.

geográficas, de tempo e de encargos associados a deslocações, desprezámos nesta nossa análise os Comandos Regionais.

A estrutura dos sete inquéritos por entrevista é a mesma para todos e assenta em dois pilares estruturantes. O primeiro pilar procura identificar o respondente-chave. Esta questão é, quanto a nós, muito importante na medida em que a sua perceção, a sua visão e a sua sensibilidade convergem estrategicamente com o objetivo de racionalizar os encargos subjacentes ao normal funcionamento das messes e com a maximização do bem-estar dos seus respetivos utentes. A sua visão estratégica para a dinâmica do funcionamento das messes resulta inequivocamente de uma visão global e orientada para a maximização da eficiência e eficácia do seu normal funcionamento. Em segundo lugar, procurámos auscultar a partir dos respondentes-chave, as vantagens e desvantagens subjacentes à utilização quer do pessoal policial quer do pessoal civil no âmbito desta mesma eficiência e eficácia. Só a partir de uma visão holística e dinâmica é possível diagnosticar e discutir um eventual novo modelo de funcionamento para as messes que caracterizam o dispositivo nacional da PSP.

Relativamente aos dados secundários, os mesmos foram obtidos a partir de fontes distintas: por um lado, através dos documentos internos da Polícia de Segurança Pública e, por outro, através da informação disponibilizada a partir de plataformas genéricas.

A informação foi tratada em *Excel*. Recorrendo a esta ferramenta, tornou-se possível ilustrar a realidade atual e concreta do normal funcionamento das messes e medir a perceção de uma eventual mudança de paradigma.

1.5 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Considerando que nenhum trabalho de investigação está isento de limitações entendemos que este Relatório também não está isento de alguma subjetividade que afeta, intrinsecamente, as metodologias de investigação⁶. Se a divulgação da informação é feita por intermédio de seres humanos é muito difícil eliminarmos, por completo, a forte componente de subjetividade existente por parte do

⁶ Sobre as limitações intrínsecas aos Estudos de Caso, ver Ryan *et al.* (2002: 158).

entrevistador e do entrevistado no momento da recolha de informação, associada ao facto de não termos tido oportunidade de efetuarmos as entrevistas repetidas no tempo como forma de assegurar a consistência das respostas dadas.

Outra limitação assenta na volatilidade dos cargos de direção e das pessoas sobre quem impende a responsabilidade de dirigir ou de gerir o normal funcionamento das messes. Estamos conscientes que, na generalidade dos casos, questões de mobilidade motivam o aparecimento de novos e diferentes entendimentos sobre a mesma realidade, sobretudo ao nível da estratégia a adotar em organizações públicas num contexto de instabilidade económica tão profundo.

O tempo foi um fator limitador que nos impediu aplicarmos em termos práticos os resultados da nossa investigação.

CAPÍTULO 2:

ORGANIZAÇÃO E FUNÇÕES

2.1 – INTRODUÇÃO

Um grupo heterógeno de pessoas, reunidas aleatoriamente, não define uma organização. Esta é definida na forma como é efetuada a sua própria gestão e a coordenação e controlo de pessoas e atividades (Bateman e Snell, 1998).

Segundo Chiavenato (2010: 4), *“As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, ao aumento de capital, ao incremento de tecnologia, atividades de apoio”*.

Nos próximos dois pontos caracterizaremos, com mais detalhe, as funções associadas ao pessoal com e sem funções policiais.

O alinhamento dos mecanismos de mercado, de ideias e das técnicas de gestão em uso no setor privado tem promovido alterações profundas nos países europeus, conducentes a reformas institucionais (introduzindo mecanismos de mercado) e administrativas (melhorando o exercício da gestão), com destaque para a redução da despesa pública, o reforço da responsabilidade e a satisfação do consumidor, tornando os serviços mais eficientes e competitivos (Carapeto e Fonseca, 2006)

No Plano de Atividades da PSP para 2014, foi apontada como solução para o crónico problema dos grandes encargos com pessoal no OE, o emagrecimento da estrutura de pessoal, solução já delineada em 2011 por Torres (2011: 246) que, sem rodeios, aponta a redução do efetivo como uma alternativa à melhoria de condições remuneratórias, de trabalho e de apoio social, devendo a PSP apostar na especialização, adquirindo conhecimentos ou adotando comportamentos e

atitudes, com importância para as tarefas ou funções a desempenhar (Camara *et al.* 2007: 559).

2.2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PSP

A PSP é tutelada pelo Ministro da Administração Interna (MAI), e a sua organização é única para todo o território nacional. O Plano de Atividades da PSP, para 2014⁷, define a estrutura organizacional como:

*“A PSP é um serviço público com uma estrutura orgânica específica. A estrutura interna da PSP assenta numa matriz onde se articulam, os serviços da Direção Nacional em unidades orgânicas nucleares, do tipo departamento, e em unidades flexíveis, do tipo divisão. A restante estrutura nuclear, composta por Unidades de Polícia e Estabelecimentos de Ensino Policial, possui uma estrutura orgânica bastante específica.”*⁸

O efetivo da PSP, contava em março de 2016, com 21.424 elementos com funções policiais e 668 elementos sem funções policiais, de acordo com o mapa de pessoal publicado pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) da PSP⁹, estando apenas 1% desse efetivo alocado ao serviço de messe (Tabela 1).

Tabela 1: Efetivo total da PSP e efetivo da PSP a laborar nas Messes

| Efetivo da PSP | | Efetivo da PSP a laborar nas Messes | |
|-----------------------|-------|-------------------------------------|-----|
| Com funções policiais | 21230 | Com funções policiais | 197 |
| Sem funções policiais | 680 | Sem funções policiais | 12 |

Fonte: Sistematização própria com base nos dados fornecidos pelo DRH e GPC¹⁰.

⁷ O Plano de Atividades da PSP para 2014 é o documento mais recente disponibilizado em <http://www.psp.pt/Pages/apsp/instrumentosdegestao>.

⁸ Plano de Atividades da PSP para 2014, de 18 de novembro de 2013, disponível em: <http://www.psp.pt/Pages/apsp/instrumentosdegestao> (acedido em maio de 2016)

⁹ Ver mapa em anexo (anexo 2).

¹⁰ Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro.

2.3 – FUNÇÕES DO PESSOAL COM FUNÇÕES POLICIAIS

As funções exigidas para o desempenho de atividades profissionais devem estar devidamente enquadradas de forma clara e objetiva.

As organizações “*necessitam de quadros com as competências necessárias*” (Camara *et al.* 2007: 559) para levarem a cabo as tarefas atribuídas.

Na PSP, as funções policiais estão definidas estatutariamente nos art.ºs 66º e 67º, e nos n.º 1 do artigo 62.º, o n.º 3 do artigo 79.º, o n.º 3 do artigo 86.º e o n.º 3 do artigo 90.º do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro¹¹. No tocante aos agentes, força laboral maioritária nas messes (os funcionários sem funções policiais também estão, nalguns casos, ao serviço das messes), as suas funções, de acordo com quadro 3 do anexo 1 do Decreto-Lei n.º 243/2015¹², são essencialmente de carácter operacional, podendo, no entanto, exercer funções de apoio e de suporte.

2.4 – FUNÇÕES DO PESSOAL SEM FUNÇÕES POLICIAIS

O pessoal sem funções policiais rege a sua carreira pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho¹³, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, estando a caracterização das mesmas prevista no anexo ao art.º 88. É no anexo em causa, que se definem quais as funções exigidas, e para o caso específico das messes da PSP onde essencialmente para tarefas de apoio, apenas operam assistentes operacionais, funções que são de natureza executante, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.

¹¹ Disponível em: <http://www.psp.pt/Pages/apsp/legislacao> (acedido em maio de 2016).

¹² *Idem.*

¹³ *Idem.*

CAPÍTULO 3:

AS MESSES DA PSP

3.1 – INTRODUÇÃO

É entendimento do GPC que *“as messes das organizações públicas são serviços de auto-produção que as entidades desenvolvem para o seu pessoal, com o objetivo de criar melhores condições de trabalho e assim garantir os requisitos essenciais para o desenvolvimento da sua missão e desta forma, contribuir para o aumento da produtividade”*, e em abril de 1919, através de Decreto, era reconhecida a importância da cantina da PSP de Lisboa, criando condições para que a mesma *“...por um barateamento das subsistências, melhorar a situação económica...”*¹⁴, pudesse proporcionar o apoio devido e necessário aos elementos policiais.

Em fevereiro de 1965¹⁵ foi aprovada legislação equiparando a PSP à Manutenção Militar, na forma de abastecimento de cantinas, visando assegurar a alimentação do seu pessoal.

3.2 – PANORAMA ATUAL DAS MESSES DA PSP

De harmonia com dados cedidos pelo GPC, a PSP tem, para apoio dos seus elementos, em funcionamento, 28 messes (26 no Continente e 2 nos Comandos Regionais) sendo o fornecimento de bens alimentares ajustado às diferentes realidades. No Continente, a aquisição dos géneros é efetuada através de contrato centralizado, enquanto nos Comandos Regionais a opção recaiu sobre procedimentos aquisitivos desenvolvidos no âmbito da Contratação Pública.

¹⁴ Art.º 6.º do Decreto 5.379 de 11 de abril de 1919.

¹⁵ Decreto-Lei n.º 46 200, de 25 de fevereiro de 1965.

O COMETLIS, pela sua dimensão, concentra o maior número de messes¹⁶, cabendo, no entanto, à EPP e ao ISCPSI, essencialmente devido à particularidade dos diversos cursos de formação (internos e externos), a parte substancial do fornecimento de refeições.

No ano de 2015 foram fornecidas, em todas as messes da PSP 607.323¹⁷ refeições de várias tipologias.

Comparando o consumo de refeições no mês de março de 2016 com o período homólogo de 2015, verificou-se um aumento de refeições servidas de 37,5 % (51.112 em 2015 e 70.272 em 2016). Este aumento de procura poderá, eventualmente, ser explicado devido à atual crise económica e financeira.

3.2.1 – PESSOAL ENVOLVIDO

Todas as messes tinham, em maio de 2016¹⁸, como força laboral direta (depósito de géneros, preparação, confeção e distribuição de refeições), 197 elementos da PSP com funções policiais, 12 elementos da PSP sem funções policiais e 29 funcionários civis contratados¹⁹, não sendo contabilizados todos os que, de uma forma indireta, prestam serviços diversificados às messes (e.g. lavandaria, serviços de higiene e limpeza, manutenção, etc).

Tabela 2: Efetivo total a laborar nas messes da PSP

| Efetivo total a laborar nas Messes | |
|------------------------------------|-----|
| Com funções policiais | 197 |
| Sem funções policiais | 12 |
| Pessoal civil contratado | 29 |

Fonte: Sistematização própria dados fornecidos pelo GPC em março 2016.

¹⁶ Informação disponibilizada pelo GPC (Anexo 3).

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ Contrato n.º 047/2015 – Objeto do contrato (Cláusula 1.ª) – “(... a prestação de serviços de apoio à atividade das messes e bares da PSP...)”.

3.2.1.1 – Pessoal da PSP (com e sem funções policiais)

O pessoal, com e sem funções policiais, a laborar nas messes, referido na Tabela 2, distribui-se pelas diversas messes e exercem funções no domínio da receção, armazenamento, preparação, confeção e distribuição das refeições. Este pessoal, na sua larga maioria, desempenha as suas tarefas sem ter recebido qualquer tipo de formação específica.

De acordo com (Camara *et al.* 2007: 559), *“só por via da formação é possível melhorar as aptidões de relacionamento interpessoal, de organização do seu próprio trabalho, respeitando as prioridades da equipa”*.

Contrapondo à falta de formação, a mais-valia do efetivo da PSP (com e sem funções policiais) é a sua disponibilidade de horário, permitindo que, fora do horário normal de funcionamento das messes, se possam acolher solicitações operacionais.

3.2.1.2 – Pessoal com contrato de prestação de serviços

Visando colmatar as dificuldades de engajar pessoal da PSP para laborar nas messes, a solução adotada foi o recurso a prestação de serviços para as messes e bares da PSP, e segundo (Camara *et al.* 2007: 325) *“esses prestadores de serviços, ligados à Empresa, por contratos estáveis, assegurariam um leque de tarefas para as quais ela não estava vocacionada e que não acrescentavam valor ao seu negócio”*.

A EPP, dada a envergadura e essencialmente a sazonalidade da sua utilização, foi a pioneira a adotar uma prestação de serviços em 2010 para as messes. Uma situação mitigada, porquanto a primeira solução de pessoal estava agregada à empresa que fornecia o serviço de higiene e limpeza. Atualmente²⁰ a situação está devidamente definida, com uma empresa a fornecer pessoal para apoio das messes e bares da PSP que, segundo dados do GPC, atingem os 21 elementos, sendo previsível o seu incremento no médio prazo.

O pessoal não policial, especialmente as funcionárias de refeitório, recrutadas especificamente para as tarefas e funções e pela sua qualificação, acrescentam

²⁰ Contrato n.º 047/2015, de 31 de março, firmado entre a PSP e a empresa ENGRISCO.

uma mais-valia em termos de qualidade ao serviço prestado. É o caso da messe do COMETLIS que, desde a preparação até à distribuição, tem todo o serviço em regime de *outsourcing*²¹.

A situação de *outsourcing*, por implicar valores contratuais devidamente balizados, inviabiliza, na maioria das vezes, o funcionamento das messes para além do horário estipulado contratualmente²².

²¹ Verifica-se um aumento de utentes entre 2015 e 2016 - dados do Relatório Anual das Messes e Bares, de 2015, e *Dashboard* de monitorização messes e bares de 2016, produzidos pelo GPC.

²² Cláusula 5 e 6 do contrato n.º 045/2015, de 31 de março, estabelecido entre PSP e firma ENGIRISCO.

CAPÍTULO 4:

METODOLOGIA

4.1 – INTRODUÇÃO

A organização crítica das práticas de uma investigação pressupõe a identificação e a reflexão sobre a utilização das diversas técnicas que mais fielmente possam garantir a sua exequibilidade. Variados podem ser os métodos, as técnicas²³ e os procedimentos na realização de uma pesquisa que, de acordo com Reis (2010: 57), são condição necessária para que um trabalho científico possa ter um rumo, uma direção e ser analisado criticamente por outros investigadores.

A nossa pretensão visa, por um lado, captar e compreender a perceção de alguns responsáveis sobre o atual modelo de funcionamento das messes e, por outro lado, aferir se o atual modelo de funcionamento das messes é aquele que mais se adequa aos interesses globais da PSP. Complementarmente, auscultadas as perceções dos responsáveis pelas messes e atendendo às suas propostas, pretendemos equacionar eventuais outras soluções de funcionamento.

A principal técnica de investigação, ao nível da recolha de informação primária, foi o Inquérito por Entrevista Semiestruturada²⁴ (Reis, 2010: 86; Barañano, 2004: 93). A recolha de informação secundária baseou-se, fundamentalmente, na recolha de informações provenientes do acervo bibliográfico disponível em bibliotecas ou disponibilizadas através das mais diversas plataformas eletrónicas.

²³ Barañano (2004: 22) argumenta que os conceitos de método e técnica, ainda que utilizados muitas vezes como sinónimos, apresentam-se como interdependentes, mas com significados diferentes. O método define-se como sendo o conjunto de etapas necessárias para atingir um determinado fim enquanto a técnica é o modo de fazer algum tipo de atividade.

²⁴ Quanto à estrutura, Reis (2010: 86) refere existirem três tipos de entrevista: 1) Entrevista não estruturada; 2) Entrevista semiestruturada e 3) Entrevista estruturada. Efetuaremos desenvolvimentos adicionais sobre o tipo de entrevista utilizada na recolha de informação primária no ponto 4.3.3.2 aquando da identificação e caracterização da metodologia de inquérito por entrevista.

A estruturação deste Capítulo encontra-se dividida em três partes fundamentais: na primeira, especificaremos a principal questão de investigação²⁵, bem como o pilar fundamental que a suporta. Trata-se de uma questão do tipo “qual?” que justifica uma eventual seleção, ou não, de um novo paradigma de funcionamento das messes da PSP, e que se enquadra na metodologia seguida ao nível da recolha de informação²⁶. Na segunda parte, elencaremos os nossos objetivos e procederemos à descrição do estudo realizado recorrendo aos planos de pesquisa, às etapas de trabalho, aos instrumentos de pesquisa designadamente a recolha de informação secundária, a caracterização dos inquiridos e a estrutura dos inquéritos realizados.

Para Reis (2010: 58), a fase metodológica²⁷ deve ser claramente explicitada e desenrola-se de acordo com a estruturação de uma etapa teórica e outra empírica. Fortin (1996: 40) descreve-a como aquela em que deve ser definida a população objeto de estudo e onde devem ser definidos os instrumentos mais adequados à recolha de dados. Por sua vez, os instrumentos devem ser fiéis e válidos com vista a salvaguardar a qualidade dos resultados da investigação.

A etapa teórica traduz-se na especificação da abordagem da investigação dependendo da natureza da investigação. Estando em análise o processo produtivo das refeições, comum a todas as messes da PSP, optámos por um estudo de caso assente numa análise exploratória e descritiva da messe da EPP, alicerçado em técnicas de investigação qualitativas²⁸. Tratando-se de uma pesquisa descritiva, a investigação qualitativa não requer o uso de métodos e

²⁵ Enunciadas de forma interrogativa, Fortin (1996: 101) defende que as questões de investigação são “*premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação e que incluem a população estudada*”. Para Barañano (2004: 103), o objetivo da questão de investigação é o de clarificar, de forma precisa, a natureza da questão em estudo.

²⁶ De acordo com Barañano (2004: 102), o método de investigação do estudo de caso adequa-se quando os tipos de questões a serem respondidas se enquadram no domínio do “como?” e do “porquê?” aplicando-se, também, a questões do tipo “qual?”.

²⁷ A etapa metodológica consiste no desenho da metodologia de investigação, definição do tipo de pesquisa, formulação das hipóteses (se aplicável) e das variáveis de estudo, da população alvo e da amostra, dos instrumentos de recolha de dados e dos métodos de análise dos mesmos (Reis, 2010: 12).

²⁸ Para Fortin (1996:22), o recurso ao método de investigação qualitativa propicia uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo pelo que o objetivo desta abordagem pende para a descrição ou interpretação, em alternativa à avaliação. A pesquisa qualitativa oferece uma melhor visão e compreensão do fenómeno em estudo (Reis, 2010:63).

técnicas estatísticas (Reis, 2010: 63). A seleção da messe da EPP surge com naturalidade por ser aquela que, face à sua dimensão (em função do número de refeições servidas e do volume de mão-de-obra empregue), melhor se ajusta à nossa pretensão. Na EPP, encetaremos um levantamento da massa laboral empregue no processo de preparação, de confeção e de distribuição das refeições, dos encargos do pessoal envolvido no processo e das eventuais alternativas de acordo com as informações recolhidas juntos dos responsáveis entrevistados. Procuraremos também aqui avaliar o impacto das orientações que maior consenso acolheram por parte dos inquiridos-chave.

A questão de investigação resulta de uma forte lacuna de perceção quanto à importância de um modelo que identifique as variáveis que condicionam a decisão dos responsáveis pela gestão das messes da PSP no que respeita à mão-de-obra destinada à confeção diária das refeições servidas. Para alcançarmos este objetivo e tendo em consideração o atual contexto económico e financeiro, propomo-nos responder à seguinte questão: *“é viável a substituição dos elementos com funções policiais por funcionários civis nas cozinhas da PSP?”*.

Para melhor entendermos o fenómeno em análise, desagregámos a nossa questão de investigação nas seguintes perguntas derivadas:

PD₁ - O presente modelo organizacional das messes da PSP é adequado?

PD₂ - A substituição de elementos com funções policiais por civis, nas messes da PSP será benéfica para a corporação?

PD₃ - Os elementos com funções policiais, eventualmente substituídos, seriam aproveitados para o serviço operacional da PSP?

Na etapa empírica²⁹, são referidos os conjuntos de procedimentos e seus respetivos instrumentos na elaboração das ações metodológicas de cada etapa da pesquisa. Esta etapa, inclui a recolha, a organização e o tratamento de dados a partir do terreno. Neste domínio, e porque é necessário proceder à recolha de

²⁹ A parte empírica consiste na execução do plano de investigação elaborado na parte metodológica. Nesta componente, deve ser feita a apresentação, a análise e a interpretação dos resultados obtidos bem como das conclusões finais da pesquisa (Reis, 2010:13).

dados primários que abordem aspetos gerais da organização em estudo, serão efetuadas sete entrevistas semiestruturadas aos sete inquiridos-chave, responsáveis pelas quatro messes previamente selecionadas de acordo com o critério estabelecido no ponto 4.3. As etapas sequenciais referem-se à interpretação e divulgação dos resultados.

Os próximos pontos serão dedicados à identificação dos elementos que caracterizam cada uma das fases identificadas no âmbito da nossa investigação.

4.2 – OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Uma investigação empírica que se consubstancie num caso de estudo referente a uma organização, terá de refletir algo que seja inovador ou, em alternativa, que desenvolva uma teoria para que o mesmo seja significativo (Reis, 2010:111). No caso em particular da nossa investigação, a literatura não evidencia quaisquer casos de estudo ou asserções acerca da temática selecionada neste domínio de aplicação no âmbito PSP em geral e da EPP em particular.

Ainda que tenhamos definido uma questão de investigação torna-se necessário proceder à sua operacionalização. No âmbito da nossa investigação, procurámos compreender, por um lado, a perceção de alguns dos responsáveis sobre o normal funcionamento das messes na PSP e, por outro lado, determinar se o sistema clássico de funcionamento das messes é o mais adequado ou se, em harmonia com as propostas dos responsáveis, manifestadas no âmbito do inquérito por entrevista, se devem, ou não, serem ponderadas outras opções. Para o efeito, e com o objetivo de operacionalizarmos a nossa investigação, enumeramos os seguintes objetivos:

- 1.- Saber a opinião dos principais responsáveis das messes acerca da situação atual das mesmas.
- 2.- Avaliar, recorrendo a um caso prático, aplicável em concreto à EPP, o impacte económico relacionado com a libertação de pessoal com funções policiais para as funções de apoio.

Os objetivos enunciados procuram verificar proposições suscetíveis de terem influência sobre a prática. Decorrem, por isso, de uma base lógica à investigação que podem traduzir-se a partir do método dedutivo³⁰ (Reis, 2010:8; Hill e Hill, 2008:26 e Barañano, 2004:24) o qual se traduz, genericamente, na elaboração de suposições teóricas ou baseadas em princípios gerais.

Decorrente da nossa questão de investigação, formulámos seis hipóteses (duas teóricas e quatro práticas) que nos permitirão responder-lhe.

Hipóteses teóricas:

HT₁. - A utilização de pessoal com funções policiais nas messes da PSP não se adequa à organização;

HT₂. - A qualidade dos serviços a ser prestada na exploração das messes será superior caso seja executada por pessoal civil com formação específica.

Hipóteses práticas:

HP₁. - Os elementos policiais não têm formação adequada às funções requeridas para uma messe;

HP₂. - A nível financeiro é mais vantajoso a utilização de pessoal civil nas messes da PSP;

HP₃. - A supervisão das messes deve caber a um elemento da PSP;

HP₄. - Uma mudança abrupta, dos elementos policiais a laborar numa messe, apresenta mais prejuízos que benefícios.

³⁰ A partir do raciocínio dedutivo deve ser retirada uma verdade particular de uma verdade geral na qual a mesma está implícita, ou seja, um raciocínio que parte do geral para o particular (Barañano, 2004:24). Este raciocínio difere do indutivo (operação inversa) que parte de uma verdade particular para alcançar uma verdade geral, onde a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. Estes tipos de raciocínio são complementados pelos métodos do hipotético-dedutivo (quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para explicar um determinado fenómeno) e do dialético, onde as contradições se transcendem dando origem a novas contradições que ficam a requerer nova solução (Reis, 2010:7-9).

Nos pontos seguintes caracterizaremos os elementos fundamentais respeitantes à operacionalidade do estudo, quer na vertente conceptual quer na vertente da recolha e tratamento de dados tanto primários como secundários.

4.3 – A INVESTIGAÇÃO

Procurando responder às características enunciadas por Baraňano (2004: 30), no que se refere à contribuição para o conhecimento, descrição e análise, relação entre o geral e o particular, recolha de ideias e informação e respetiva interpretação, a pesquisa por nós efetuada foi conduzida no âmbito de garantir a sustentabilidade do estudo e, acima de tudo, que pudesse constituir um avanço na procura de novo e melhor conhecimento.

Esta investigação decorreu através de um trabalho de campo que envolveu os responsáveis pelas messes do Comando Distrital de Santarém, do Comando Metropolitano de Lisboa, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e da Escola Prática de Polícia. A seleção de dois Comandos e de ambas as unidades de Ensino da PSP são, quanto a nós, primordiais para compreendermos o fenómeno em estudo. Julgamos que a seleção dos respondente-chave deve cruzar-se com o volume de produção das messes e com o número de efetivos operacionais que delas desfrutam.

Privilegiando o aspeto operacional, selecionámos dois Comandos com messe. O de maior efetivo - Comando Metropolitano de Lisboa - e um outro de menor dimensão - Comando Distrital de Santarém. Vocacionados para o Ensino, na sua maioria das vezes em regime de internato, selecionámos os dois estabelecimentos de Ensino da PSP - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e a Escola Prática de Polícia. Por questões geográficas, de tempo e de encargos associados a deslocações, desprezámos os Comandos Regionais.

A seleção dos respondentes-chave é um fator de extrema importância quando pretendemos aferir a sua perceção, a sua visão e a sua sensibilidade estratégica no âmbito da racionalização dos encargos subjacentes ao normal funcionamento das messes, assim como no domínio da maximização do bem-estar dos seus respetivos utentes. A sua visão estratégica para a dinâmica do funcionamento das

messas resulta inequivocamente de uma visão global e orientada para a maximização da eficiência e eficácia do seu normal funcionamento.

Outro ponto essencial, associado à seleção dos respondentes-chave, emerge da auscultação do seu entendimento quanto às vantagens e às desvantagens subjacentes na utilização quer do pessoal policial quer do pessoal civil no âmbito da eficiência e eficácia do funcionamento das messes. Só a partir de uma visão holística e dinâmica é possível diagnosticar e discutir um eventual novo modelo de funcionamento para as messes que caracterizam o dispositivo nacional da PSP. Com este propósito seleccionámos os seguintes respondentes-chave:

Comando Distrital de Santarém:

- Comandante Distrital: Sr.^a Superintendente Paula Cristina da Graça Peneda;
- 2.º Comandante Distrital: Sr. Subintendente Vítor Manuel Ferreira Trindade.

Comando Metropolitano de Lisboa:

- 2.º Comandante do Comando Metropolitano: Sr.^a Intendente Virgínia Lúcia Regateiro da Cruz;
- Chefe do Núcleo de Apoio Geral: Sr. Comissário Carlos Manuel Sequeira Carolino.

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna:

- Diretor Adjunto: Sr. Superintendente Pedro Alberto Nunes Teixeira;
- Chefe do Núcleo de Recursos Humanos: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, que foi considerado no pré-teste (ver ponto 4.3.3.3, pág. 24).

Escola Prática de Polícia:

- Chefe da Área de Recursos Humanos: Sr. Subintendente António Manuel Martins Lucas;
- Chefe da Secção de Alimentação: Sr. Subcomissário Rui Manuel Santos Rodrigues Jorge.

Aplicadas as entrevistas, o tratamento das respostas foi concretizado a partir da análise de conteúdo³¹. De acordo com Severino (2007: 125) a análise de conteúdo envolve “a análise de conteúdo das mensagens, os enunciados dos discursos, a busca do significado das mensagens”.

Os dados relacionados com os meios envolvidos, funções dos seus elementos (com e sem funções policiais), e com os custos das messes foram obtidos pelo GDC e pela EPP, esta última, entidade onde aplicámos o nosso estudo de caso. Na posse destes elementos foi possível proceder a uma análise mais detalhada da situação atual da messe da EPP.

Para melhor compreendermos a pesquisa efetivamente desenvolvida, apresentamos no ponto seguinte o plano de pesquisa com as principais etapas por nós seguido ao longo da investigação.

4.3.1. – PLANOS DE PESQUISA E ETAPAS DO TRABALHO

A nossa investigação iniciou-se com a elaboração do projeto de Relatório. No entanto, e porque a operacionalização de uma investigação abarca um conjunto de etapas com características particulares que vão para além do projeto de investigação, elencamos de seguida essas etapas com vista a registar as principais questões de natureza conceptual e operacional que as caracterizam (Reis, 2010: 37; Barañano: 2004: 35).

1. REVISÃO DA LITERATURA: Esta etapa, encetada no decorrer do processo de preparação do projeto de Relatório, apresenta-se com o objetivo de determinar o “estado da arte” (Reis, 2010:52).
2. RECOLHA DE DADOS SECUNDÁRIOS: de acordo com Reis (2010: 51), as fontes de informação secundárias definem-se por já terem sido recolhidas e

³¹ Bardin (2008: 33) define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Considerando que os procedimentos de análise podem ser diferentes mediante os documentos e os objetivos dos investigadores, procuraremos recensear o conteúdo das mensagens sublinhando a importância da semântica na componente descritiva da análise de conteúdo. A fragmentação dos textos deve ser homogênea, exaustiva, exclusiva, objetiva e adequar-se ao conteúdo objetivo. Nesta fase, o investigador é compelido a centrar a sua ação na examinação detalhada dos materiais em estudo para perceber o seu significado e as diversas interpretações que lhes podem estar associadas.

estarem disponíveis para serem utilizadas para outros estudos que procurem abraçar a mesma temática e que assumem, no nosso caso em particular, uma importância fulcral na delimitação da nossa investigação e na articulação da operacionalização da mesma.

3. CRIAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS: Considerados por alguns autores (Reis: 2010; Hill e Hill, 2008 e Barañano, 2004) como o fator determinante no apuramento do grau de originalidade da investigação, utilizámos as técnicas de inquérito por entrevista aos inquiridos-chave que nos permitiram diagnosticar o modelo de funcionamento da messe naquele estabelecimento de ensino bem como explorar e consolidar aspetos essenciais na definição de um modelo diferente a ser aplicado na Escola Prática de Polícia que poderá, eventualmente, servir de alavanca às outras messes da Direção Nacional da PSP.

4. Análise dos Dados e Divulgação dos Resultados: representam as etapas finais da investigação na medida em que culminam na elaboração do relatório.

Ao longo da nossa investigação, foram estas as quatro etapas que percorremos. Porém, face às especificidades do nosso trabalho de campo, procederemos ao seu enquadramento temporal no ponto seguinte.

4.3.2. – ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE CAMPO

A recolha de dados secundários e a criação de dados primários alicerçaram as duas etapas do nosso trabalho de campo. Para além do seu enquadramento temporal, procederemos igualmente à identificação dos procedimentos de recolha de dados.

A recolha de dados secundários iniciou-se a partir de janeiro de 2016 e terminou em maio do mesmo ano. Por sua vez, a recolha de dados primários decorreu no segundo trimestre de 2016.

4.3.3. – RECOLHA DE DADOS

Especificaremos, neste ponto, os instrumentos utilizados na pesquisa quer dos dados secundários quer dos dados primários

4.3.3.1. – INFORMAÇÃO SECUNDÁRIA

A informação secundária foi recolhida junto do GPC e da EPP bem como através das plataformas eletrónicas disponíveis (no caso da informação recolhida por intermédio da intranet da Polícia de Segurança Pública não foi considerada toda aquela que tenha obtido a classificação de “*reservada*” ou outra suscetível de confidencialidade).

4.3.3.2. – INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Reis (2010: 83) defende que a entrevista procura obter “*informações relativas à questão de investigação*” classificando-a como um instrumento de recolha de dados “*privilegiado nos estudos descritivos, com uma abordagem qualitativa*”. Acrescenta Barañano (2004:93), que os objetivos³² de uma entrevista encontram-se fortemente determinados pelo conhecimento que o entrevistado tem acerca da temática abordada. Procurando responder às características enunciadas por Barañano (2010: 95), e por ser nossa intenção abordarmos aspetos gerais da EPP relacionados com o normal funcionamento das messes da PSP, entre outros, a nossa opção recaiu no recurso a sete entrevistas semiestruturadas³³ às entidades indicadas anteriormente (ponto 4.3).

Estas entrevistas individuais,³⁴ cuja estrutura foi por nós desenvolvida de acordo com os objetivos da nossa investigação, realizaram-se na presença de dois

³² Para Reis (2010: 83-84) e Barañano (2004: 93) a realização de uma entrevista pode atingir um ou diversos objetivos perseguidos. Classificando os objetivos de acordo com a sua frequência, estes podem ser: de controlo (com vista a validar parcialmente os resultados obtidos em momentos anteriores); de verificação (de um tema já conhecido onde se procura aferir acerca da sua evolução); de aprofundamento (numa temática conhecida, mas requer a explicação adicional de certos aspetos) e de exploração (de um domínio desconhecido).

³³ Na entrevista semiestruturada, o entrevistador procura seguir, de forma aleatória, um conjunto de questões provenientes de um quadro teórico, podendo o pensamento do entrevistado ser interrompido com outra questão de modo a balizar a informação necessária (Reis, 2010: 86).

³⁴ De acordo com Reis (2010: 88-89), as entrevistas podem assumir diversos formatos tais como: focalizada, espontânea, individual, em série, social, de *stress*, de grupo, por telefone e virtual.

interlocutores: o entrevistado e o entrevistador. Foram seguidas, de forma aleatória, um conjunto de questões provenientes de um guião, previamente elaborado, com vista a aprofundar o conhecimento da população estudada. No decorrer da realização das entrevistas procurámos assegurar que o pensamento dos inquiridos-chave fosse o mais amplo possível sendo, contudo, balizado de acordo com a informação pretendida.

As entrevistas efetuadas foram estruturadas de *“forma a assegurar que todos os entrevistados respondessem à mesma pergunta, sendo as respostas mais facilmente comparáveis”* (Goldenberg, 2004: 86), de modo *“que se consigam respostas fidedignas”* (Santo, 2010: 30).

Procurando aquilatar junto de quem tem uma real perceção sobre o assunto (Goldenberg, 2004: 85), foi solicitada autorização para proceder à entrevista da Sr.^a Comandante do Comando Distrital de Santarém, Superintendente Paula Cristina da Graça Peneda; do Sr.^o Diretor Adjunto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Superintendente Pedro Alberto Nunes Teixeira; da Sr.^a 2.^o Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa, Intendente Virgínia Lúcia Regateiro da Cruz; do Sr.^o 2.^o Comandante do Comando Distrital de Santarém, Subintendente Vitor Manuel Ferreira Trindade; do Sr.^o Chefe da Área de Recursos Humanos da Escola Prática de Polícia, Subintendente António Manuel Martins Lucas; do Sr.^o Chefe do Núcleo de Apoio Geral do Comando Metropolitano de Lisboa, Comissário Carlos Manuel Sequeira Carolino; e, do Sr.^o Chefe da Secção de Alimentação da Escola Prática de Polícia, Subcomissário Rui Manuel Santos Rodrigues Jorge.

4.3.3.3 – O PRÉ-TESTE

Previamente à aplicação de um instrumento de recolha de dados deve ser efetuado um pré-teste que se traduz num ensaio do teste a efetuar, de forma a garantir a consistência, clareza e precisão dos termos, forma e ordem das questões (Reis, 2010: 105-106). No que se refere ao guião das entrevistas semiestruturadas realizadas, o pré-teste foi efetuado pelo Mestre Fernando Dias Santos, orientador do presente Relatório e pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCP SI.

Com este procedimento, pretendemos testar a clareza do guião, evitar ambiguidades e ordenar corretamente as questões, eliminando elementos desprovidos de sentido, acrescentando aspetos que estivessem omissos e que pudessem revelar-se importantes, proporcionando uma linguagem adequada e acessível aos inquiridos, isenta de redundâncias e de múltiplas interpretações.

4.3.3.4 – ESTRUTURA DO INQUÉRITO E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Procurando *“uma sistematização de informação, de acordo com a aplicação de processos de codificação, categorização e inferência permitindo um alcance analítico”* (Santo, 2010: 66), estabelecemos no nosso trabalho uma análise conceitual de forma a que, segundo Oliveira (2008) esta possa definir-se como a relação que se estabelece entre a existência e a frequência de conceitos num texto.

Em nossa opinião, a descrição analítica assenta na sistematização e na objetividade da descrição do conteúdo das mensagens. Esta característica, associada à possibilidade do investigador poder, a partir de uma leitura objetiva, produtiva e pertinente, ultrapassar as suas incertezas a partir da construção do verdadeiro sentido e propósito dos textos sob os quais não possui compreensão, preconizam uma das principais vantagens da análise de conteúdo.

CAPÍTULO 5:

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 – INTRODUÇÃO

O estudo realizado, tal como os demais, constitui na sua essência uma argumentação, a qual deve consubstanciar-se em informação sólida, que possa corroborar ou suportar o quadro teórico que lhe está subjacente. Esse foi o intuito com que começámos a nossa pesquisa, conscientes das etapas fundamentais e determinantes que por nós aguardavam. Ao longo deste Capítulo apresentaremos os resultados obtidos, quer a partir dos dados secundários quer a partir dos dados primários, procurando interligá-los com a questão de investigação proposta e respetivos objetivos de trabalho.

5.2 – ANÁLISE ÀS RESPOSTAS OBTIDAS A PARTIR DAS ENTREVISTAS

Numa perspetiva holística, a análise às respostas obtidas nas entrevistas, mostra a existência de uma forte convergência das mesmas. As respostas que a seguir apresentamos, dadas por parte de todos os entrevistados, constam dos apêndices C, D, E, F, G, H, e I. As sete questões iniciais tinham como propósito fundamental caracterizar o respondente-chave. Como tivemos oportunidade de o referir previamente, importa compreender a linha de orientação estratégica numa ótica que pretende ser orientada para a maximização da eficiência e eficácia do seu normal funcionamento. A caracterização dos respondentes-chave permite-nos colher, a partir das respostas dadas às questões que a seguir apresentamos, uma visão única e muito importante no diagnóstico de um eventual novo modelo de funcionamento para as messes a ser implementado.

Analisado o teor das sete questões iniciais, analisaremos de seguida, por ordem, as restantes 8 questões do nosso inquérito.

A oitava questão que colocámos foi:

Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Condensámos na Tabela 3, através de um trabalho de análise às respostas obtidas (análise de conteúdo) por parte dos inquiridos-chave, a lista das várias opções que por estes nos foram transmitidas.

Tabela 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|--|--------------------|
| #1 | "Permite a libertação de recursos" | 8.1 |
| | "Acesso a especialistas não existentes dentro da organização" | 8.2 |
| | "Redução de custos operacionais" | 8.3 |
| #2 | "Direcionar os recursos" | 8.1 |
| | "Recuperar equipamentos policiais substancialmente degradados" | 8.3 |
| | "Controlo de qualidade" | 8.4 |
| #3 | "Libertar pessoal para funções eminentemente policiais" | 8.1 |
| | "Maior qualidade do serviço prestado" | 8.4 |
| #4 | "Permite libertar elementos para a atividade policial" | 8.1 |
| | "Técnicos habilitados com formação" | 8.2 |
| | "Qualidade na confecção, higiene e segurança" | 8.4 |
| #5 | "Não vejo vantagens" | 8.5 |
| #6 | "Libertar elementos policiais para outras funções" | 8.1 |
| | "Formação adequada das funcionárias da empresa" | 8.2 |
| | "Alocar elementos policiais a outros serviços" | 8.1 |
| #7 | "Maiores conhecimentos e formação" | 8.2 |
| | "Maior exigência profissional" | 8.4 |
| | "Utilização de elementos policiais noutros serviços" | 8.1 |

Fonte: Sistematização própria.

Da análise que fizemos, resulta que todos os entrevistados são unânimes em apontar como maior vantagem, a libertação de recursos humanos (pessoal policial) conforme Tabela 3.1. Em relação aos itens “Pessoal qualificado” e “Qualidade de serviço”; quatro respondentes afirmaram ser importante incluir pessoal com qualificações específicas de modo proporcionar uma boa qualidade de serviço no normal funcionamento das messes da EPP. O cruzamento destas duas asserções com as respostas obtidas parece-nos ser amplamente coerente.

Um dos inquiridos manifestou a sua existência de eventuais desvantagens, não as tendo, contudo, materializado.

Tabela 3.1: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de Enumeração | Resultados |
|----------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|------------|
| Questão 8 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | % |
| 8.1 Libertação de recursos | x | x | x | x | x | x | x | 7 | 100,00 |
| 8.2 Pessoal qualificado | x | | | x | | x | x | 4 | --- |
| 8.3 Redução de custos | x | x | | | | | | 2 | --- |
| 8.4 Qualidade de serviço | | x | x | x | | | x | 4 | --- |
| 8.5 Não vejo vantagens | | | | | x | | | 1 | --- |

Fonte: Sistematização própria.

Quanto à nona questão:

No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Alguns responsáveis, de acordo com a Tabela 4.1, resultante da Tabela 4, demonstraram a sua apreensão no tocante à qualidade do serviço com a total externalização, em contraponto com a décima segunda questão onde é bem acolhida a ideia da contratação de funcionários/as civis.

Tabela 4: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|--|--------------------|
| #1 | "Má qualidade do serviço prestado" | 9.1 |
| | "Menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado" | 9.2 |
| #2 | "Volatilidade do tecido empresarial" | 9.2 |
| #3 | "Menor qualidade do serviço prestado" | 9.1 |
| #4 | "Deixa de haver possibilidade de colocção nestes serviços de apoio social, os efetivos que estão física ou intelectualmente condicionados" | 9.3 |
| #5 | "Experiência antrior na messe da EPP foi extremamente negativa na qualidade e quantidade" | 9.1 |
| #6 | "Limitação em termos de horários" | 9.4 |
| | "Atitude menos correta dos elementos policiais" | 9.5 |
| #7 | "A flexibilidade dos funcionários para trabalharem antes ou depois do horário de trabalho" | 9.4 |

Fonte: Sistematização própria.

Não existindo unanimidade nas respostas, ressalta a preocupação com a qualidade de serviço

Tabela 4.1: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de | Resultados |
|---|---------------|---|---|---|---|---|---|-------------|------------|
| Questão 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Enumeração | % |
| 9.1 Má qualidade de serviço | x | | x | | x | | | 3 | --- |
| 9.2 Menor envolvimento do subcontratado | x | x | | | | | | 2 | --- |
| 9.3 Impossibilidade de colocação de elementos policiais nesses serviços | | | | x | | | | 1 | --- |
| 9.4 Limitação de horários | | | | | | x | x | 2 | --- |
| 9.5 Atitude dos elementos policiais | | | | | | x | | 1 | --- |

Fonte: Sistematização própria.

Relativamente à décima questão:

Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

A resposta foi categórica merecendo unanimidade. Todos os entrevistadores evidenciaram, conforme se pode constatar a partir da Tabela 5.1, resultante da Tabela 5, a falta de formação do pessoal policial em serviço nas messes da PSP.

Tabela 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|---------------------|--------------------|
| #1 | "Não" | 10.1 |
| #2 | "Não" | 10.1 |
| #3 | "Não" | 10.1 |
| #4 | "Não" | 10.1 |
| #5 | "Não" | 10.1 |
| #6 | "Não" | 10.1 |
| #7 | "Não" | 10.1 |

Fonte: Sistematização própria.

Tabela 5.1: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de Enumeração | Resultados % |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| Questão 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 10.1 Elementos policiais não tem formação adequada | x | x | x | x | x | x | x | 7 | 100,00 |

Fonte: Sistematização própria.

No que respeita à décima primeira questão:

A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Todos os entrevistados responderam, de harmonia com a Tabela 6.1, resultante da Tabela 6, que a externalização dos serviços deve ser sujeita a supervisão.

Tabela 6: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|---|--------------------|
| #1 | "Sim " | 11.1 |
| | "Ao nível da aquisição dos produtos e dos preços das refeições" | 11.2 |
| #2 | "Obrigatoriamente" | 11.1 |
| | "Pelo controlo da qualidade" | 11.3 |
| #3 | "Sim" | 11.1 |
| #4 | "Sim" | 11.1 |
| #5 | "A supervisão terá sempre de ser da PSP" | 11.1 |
| #6 | "Terá mesmo de existir" | 11.1 |
| | "Cobrança dos montantes relativos às refeições" | 11.2 |
| #7 | "Sim" | 11.1 |
| | "Cumprimento da qualidade" | 11.3 |

Fonte: Sistematização própria.

Foi destacada a supervisão ao nível da cobrança e da qualidade.

Tabela 6.1: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de Enumeração | Resultados % |
|---|---------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| Questão 11 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 11.1 Sim deve haver supervisão | x | x | x | x | x | x | x | 7 | 100,00 |
| 11.2 Ao nível da cobrança das refeições | x | | | | | x | | 2 | --- |
| 11.3 Supervisão da qualidade | | x | | | | | x | 2 | --- |

Fonte: Sistematização própria.

Quanto à décima segunda questão:

Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

Tendo em conta a Tabela 7.1, resultante da Tabela 7, a maioria dos entrevistados (85,71%) concordou que a qualidade do serviço ganharia com a inclusão de funcionários civis.

Tabela 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|---|--------------------|
| #1 | "Sofreria uma melhoria" | 12.1 |
| | "Contar com recursos e competências de empresas especializadas" | 12.2 |
| #2 | "Não causa interferência no serviço operacional" | 12.3 |
| #3 | "Melhore os seus níveis de desempenho com repercussões na qualidade de serviço" | 12.1 |
| #4 | "Aumentaria a qualidade do serviço prestado" | 12.1 |
| #5 | "Para confeção acho que será viável pois terão conhecimentos" | 12.1 |
| #6 | "Claro que sim ... a uma melhoria no serviço prestado" | 12.1 |
| #7 | "Oferecer maior qualidade" | 12.1 |

Fonte: Sistematização própria.

Foi salientada a importância das competências acrescidas com a inclusão de empresas civis e o facto da não interferência no serviço operacional.

Tabela 7.1: Análise de conteúdo final da questão 12 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de | Resultados |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|-------------|------------|
| Questão 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Enumeração | % |
| 12.1 Oferecer maior qualidade | x | | x | x | x | x | x | 6 | 85,71 |
| 12.2 Contar com recursos e competências das empresas | x | | | | | | | 1 | --- |
| 12.3 Não causa interferência no serviço operacional | | x | | | | | | 1 | --- |

Fonte: Sistematização própria.

Na décima terceira questão:

Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções.

Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Conforme a Tabela 8.1, resultante da Tabela 8, os inquiridos-chave realçaram a necessidade de substituição gradual dos elementos policiais bem como a formação dos mesmos.

Tabela 8: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|---|--------------------|
| #1 | "Poderia ser aproveitado para servir às mesas" | 14.1 |
| | "A haver mudança deve ser gradual" | 14.2 |
| #2 | "Para serviço de patrulha, vigilância e controlo a instalações policiais" | 14.3 |
| | "Para apoio nas áreas de suporte" | 14.1 |
| #3 | "Não impeditivo desses elementos virem a desempenhar qualquer tipo de função" | 14.3 |
| | "Recebam formação adequada" | 14.4 |
| #4 | "Rotação deveria ser operada faseadamente" | 14.2 |
| #5 | "Substituição gradual" | 14.2 |
| | "Assegurada formação adequada" | 14.4 |
| #6 | "Ministra-lhes formação" | 14.4 |
| | "Reintegrá-los em locais que se adaptem minimamente às suas competências" | 14.3 |
| #7 | "Substituição dos elementos policiais deveria ser faseada" | 14.2 |
| | "Sujeitando-se a novas regras de exigência profissional" | 14.4 |

Fonte: Sistematização própria.

Como se pode verificar na Tabela 8.1 são ainda referenciadas opções de colocação aos elementos policiais. O serviço operacional e os outros serviços de apoio, mas sempre com ênfase na formação.

Tabela 8.1: Análise de conteúdo final da questão 13 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de Enumeração | Resultados % |
|------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| Questão 14 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 14.1 Colocação em áreas de suporte | x | x | | | | | | 2 | --- |
| 14.2 Substituição gradual | x | | | x | x | | x | 4 | --- |
| 14.3 Colocação serviço operacional | | x | x | | | x | | 3 | --- |
| 14.4 Receber formação adequada | | | x | | x | x | x | 4 | --- |

Fonte: Sistematização própria.

Na décima quarta questão, onde é perguntado:

Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Tendo em conta os resultados da Tabela 9.1, resultante da Tabela 9, a maioria dos inquiridos (85,71%) concordam com a externalização de todas as messes da PSP, sendo manifestado por um inquirido-chave que os serviços não devem ser externalizados.

Tabela 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 14

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|--|--------------------|
| #1 | "Penso que sim" | 13.1 |
| #2 | "Não encontro razões válidas para que tal não aconteça" | 13.1 |
| #3 | "Sim" | 13.1 |
| #4 | "Sim" | 13.1 |
| #5 | "Não vejo viabilidade" | 13.2 |
| #6 | "Parece-me mais do que viável" | 13.1 |
| #7 | "Julgo que existe uma grande probabilidade de todas o sejam" | 13.1 |

Fonte: Sistematização própria

Tabela 9.1: Análise de conteúdo final da questão 14 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de Enumeração | Resultados % |
|---|---------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| Questão 13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 13.1 Messes da UEP devem ser externalizadas | x | x | x | x | | x | x | 6 | 85,71 |
| 13.2 Não devem ser externalizadas | | | | | x | | | 1 | --- |

Fonte: Sistematização própria.

Quanto à décima quinta questão:

Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

Na Tabela 10.1, resultante da Tabela 10, os entrevistados, na sua maioria (85,71%) manifestaram-se a favor de introdução de mão-de-obra contratada nas messes da PSP.

Tabela 10: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 15

| Entrevistado | Unidade de contexto | Unidade de registo |
|--------------|---|--------------------|
| #1 | "Deveriam ser externalizados" | 15.1 |
| #2 | "Não há alternativa (no interior da corporação)" | 15.1 |
| #3 | "O modelo que existe neste momento no COMETLIS é uma boa prática" | 15.1 |
| #4 | "Não tenho alternativas a propor" | 15.2 |
| #5 | "Introduzidos elementos civis" | 15.1 |
| #6 | "Contratos de prestação de serviços" | 15.1 |
| #7 | "Gerente policial e a externalização de serviços de messes" | 15.1 |

Fonte: Sistematização própria.

Verifica-se que é um tema que merece reflexão no futuro por não acolher a total consensualidade.

Tabela 10.1: Análise de conteúdo final da questão 15 da entrevista

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de Enumeração | Resultados % |
|---------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| Questão 15 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 15.1 Externalização de serviços | x | x | x | | x | x | x | 6 | 85,71 |
| 15.2 Indiferente | | | | x | | | | 1 | --- |

Fonte: Sistematização própria.

CAPÍTULO 6:

O CASO DA MESSE DA EPP

6.1 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA MESSE DA EPP

O art.º 13.º do Decreto-Lei n.º 44.447, de 4 de julho, instituiu a EPP, no intuito de promover a instrução dos agentes alistados e ministrar cursos de promoção e de especialização. Através do art.º 82 da Portaria n.º 24.233, de 13 de agosto de 1969 foi implementada a messe da EPP, e já no seu art.º 84 foi contemplada a hipótese de a messe funcionar com pessoal contratado.

Atualmente, os serviços da messe da EPP são definidos pelo art.º 16.º do despacho n.º 17/GDN/2010, de 24 de maio.

A secção de alimentação da EPP, serviço responsável pela gestão da messe, inserida na Área de Logística e Finanças, é chefiada por um Subcomissário e tem sob a sua supervisão uma mão de obra heterogénea composta por elementos da PSP, tanto com funções policiais como sem funções policiais e funcionárias contratadas em regime de prestação de serviço, divididas por dois setores, um de auxiliares de refeitório, e outro dedicado exclusivamente à higiene e limpeza.

O serviço está dividido em três messes, uma de oficiais, uma de chefes e uma para agentes/alistados.

Dadas as restrições e dificuldades de assegurar, com pessoal, os vários serviços de apoio, optou-se por encerrar uma das messes e concentrar numa só as refeições dos oficiais e dos chefes, conforme tivemos oportunidade de o referir antes.

No refeitório o serviço é de linha (*self-service*) e, nas messes, é individualizado com a entrega, na mesa, de travessa própria (dose individual).

O funcionamento da messe, em regra, está compreendido entre as 06H00 e as 22H00, incluindo fins-de-semana. O pequeno-almoço começa a ser servido às 07H00 e termina às 08H15. O almoço é servido das 12H30 às 13H30 e o jantar inicia-se às 19H00 e termina às 20H00. Com uma escola de alistados a decorrer, e se o número de alunos o justificar, o almoço é servido entre as 11H45 e as 13H15.

Situações inopinadas, seja de apoio à atividade operacional ou à comunidade (e.g. peregrinos), obrigam a que o seu funcionamento vá para além daquele horário padrão, situação que é normalmente garantida apenas pelo efetivo com funções policiais. Aos fins-de-semana o serviço é assegurado exclusivamente por pessoal policial.

A confeção das refeições é assegurada exclusivamente por pessoal com funções policiais (cozinheiros), sendo assessorados na preparação por policial da PSP sem funções policiais e pessoal em regime de *outsourcing*.

As restantes tarefas auxiliares são desempenhadas exclusivamente por pessoal em regime de *outsourcing*.

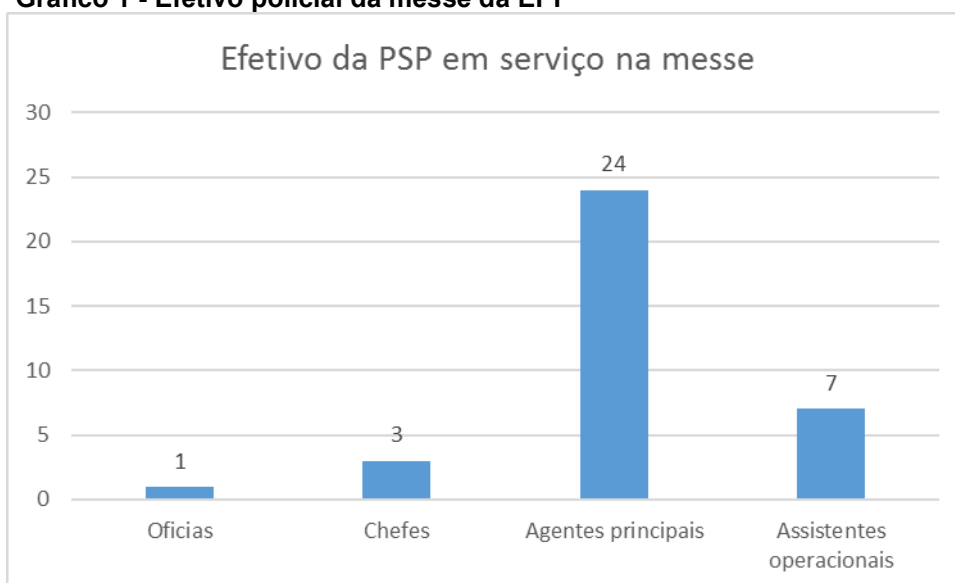
6.1.1 – PESSOAL

A messe da EPP conta, atualmente, com um efetivo da PSP de 35 elementos. Destes, 28 são elementos com funções policiais (1 oficial, 3 chefes e 24 agentes principais) e 7 são assistentes operacionais.

O serviço de preparação, confeção e distribuição das refeições é exclusivamente assegurado por elementos com funções policiais (agentes principais), cabendo às assistentes operacionais o serviço de apoio. Demostramos no Gráfico 1 a estrutura do efetivo da PSP em serviço na messe da EPP.

A messe conta, ainda, com 20 funcionárias civis de apoio, 12 funcionárias da firma ENGIRISCO afetas permanentemente ao refeitório, e 8 funcionárias da firma IBERLIM exclusivamente dedicadas aos serviços de higiene e limpeza.

Gráfico 1 - Efetivo policial da messe da EPP

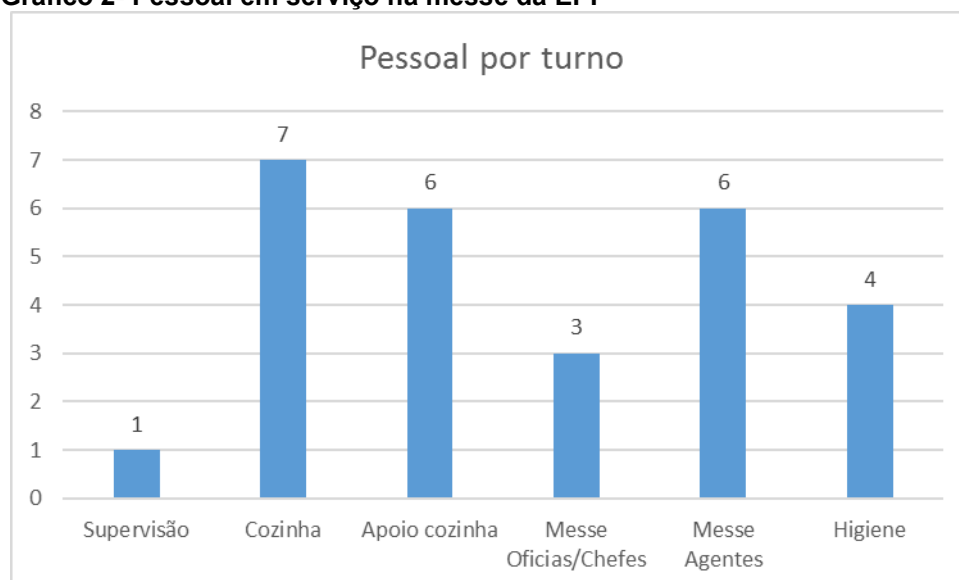


Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP

Todos estes elementos, policiais e civis, prestam o seu serviço repartido por dois turnos, de forma a abraçarem um amplo leque de horários, de acordo com as necessidades tanto internas como externas à messe.

Apresentámos no Gráfico 2 seguinte a estrutura de funcionamento (por turno) onde incluímos pessoal contratado.

Gráfico 2- Pessoal em serviço na messe da EPP



Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP.

De referir que, atualmente, os sete cozinheiros, por turno, estão reduzidos a quatro por motivos de saúde. Destes sete cozinheiros, seis encontram-se ausentes do serviço por motivos de saúde.³⁵.

6.1.1.1 – Pessoal da PSP (com e sem funções policiais)

Com uma média de 53 anos, verifica-se que o pessoal da PSP, com e sem funções policiais, apresenta um nível etário elevado, fator que se reflete no indicador “absentismo”. O fator idade³⁶, já de si bastante elevado, quando analisado por categorias, aponta para que a categoria assistentes operacionais seja a principal fonte causadora do incremento do nível etário. Só por si, as assistentes operacionais em serviço na messe, apresentam uma média etária de 58 anos.

O absentismo por doença é uma situação relevante com impacte no normal funcionamento da estrutura da EPP. Este facto mereceu, inclusive, particular destaque nas Grandes Opções Estratégicas 2013-2016 da PSP. No decurso do corrente ano, as ausências por baixa representam 20% do total do efetivo (com cerca de 5% do efetivo com funções policiais em baixa de longa duração).

6.1.1.2 – Pessoal com contrato de prestação de serviços

O funcionamento da messe da EPP é atualmente assegurado também por duas firmas:

ENGIRISCO: assegura o regular funcionamento do refeitório e tem as tarefas e funções devidamente tipificadas³⁷.

IBERLIM: assegura a manutenção de higiene e limpeza da messe, e as suas obrigações funcionais gerais estão definidas no acórdão coletivo de trabalho para o setor.

³⁵ Dados fornecidos pelos serviços da EPP (Anexo 4).

³⁶ *Idem*.

³⁷ Ponto 1.6 do Anexo A ao contrato 045/2015, de 31 de março, firmado entre a PSP e a firma *ENGIRISCO*.

A PSP não interfere no processo de escolha e de contratação das referidas funcionárias podendo, no entanto, recusar, por motivos fundamentados, a presença de determinada funcionária.

Contratualmente, as empresas prestadoras de serviços são obrigadas a substituírem as funcionárias em caso de férias ou baixa médica³⁸.

No início do ano de 2016, laboravam na messe da EPP 12 funcionárias da firma *ENGIRISCO* e 8 da firma *IBERLIM*, repartidas por 2 turnos (o primeiro turno com sete horas de trabalho, e o segundo turno com seis horas), havendo sobreposição de turnos durante a refeição de almoço (período mais crítica do dia, em função da maior afluência utentes conjugado com o curto espaço disponibilizado para a refeição).

As funcionárias, além da supervisão da PSP, têm uma cadeia hierárquica própria (externa à PSP). O seu controlo de assiduidade e pontualidade é efetuado por meio eletrónico na entrada principal da EPP.

6.1.1.3 – Encargos do pessoal

As rubricas que suportam os encargos com o pessoal (efetivo policial e elementos contratados) apresentam um valor mensal bruto de 88.500,00 €³⁹. O valor relacionado com o pessoal da PSP ascende a 71.000,00€, e representa 80% do valor total destas rubricas. Estes valores incluem os 23,75% de contribuições obrigatórias por parte da entidade patronal para a Caixa Geral de Aposentações. Cabe à fatia de supervisão (1 oficial e 3 chefes) 13% destes custos (11.387,40 €). Em nossa opinião, a supervisão desempenha um papel importante e nuclear em todo o processo de gestão de qualquer messe, independentemente do modelo selecionado.

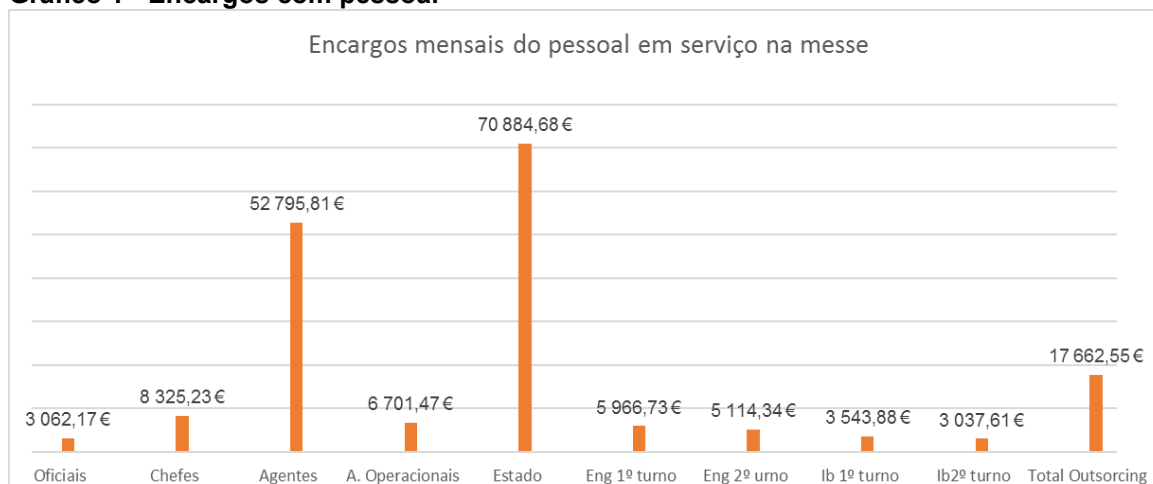
Como podemos observar a partir do Gráfico 3, aos 24 agentes principais está associado um encargo de 52.795,81 €, o que representa cerca de 60% do valor total dos encargos destas rubricas. Às 20 funcionárias contratadas está associado

³⁸ Ponto 1.4 do Anexo A do mesmo Contrato 045/2015.

³⁹ Valores cedidos pelos serviços da EPP (Anexo 4). Os montantes referentes às funcionárias contratadas, constam do Anexo A do Contrato 045/2015, de 31 de março, firmado entre a PSP e a firma *ENGIRISCO* e o contrato centralizado AQ-HL-2015, celebrado entre o MAI e a firma *IBERLIM*.

um encargo representativo de cerca de 20% em relação ao encargo total. A restante percentagem reparte-se pelas outras categorias profissionais

Gráfico 1 - Encargos com pessoal



Fonte: Sistematização própria a partir dos dados da EPP.

De acordo com o contrato⁴⁰ em vigor, o valor *hora/homem* estipulado e atualmente cobrado pelo trabalho prestado por parte das funcionárias das firmas prestadoras de serviços é de 5,50 € para a firma *ENGIRISCO* e de 4,90 € para a firma *IBERLIM*. A estes valores acresce a taxa de IVA de 23%.

Ilustramos, a partir do Gráfico 4, o valor médio dos vencimentos das funcionárias das firmas prestadoras de serviços.

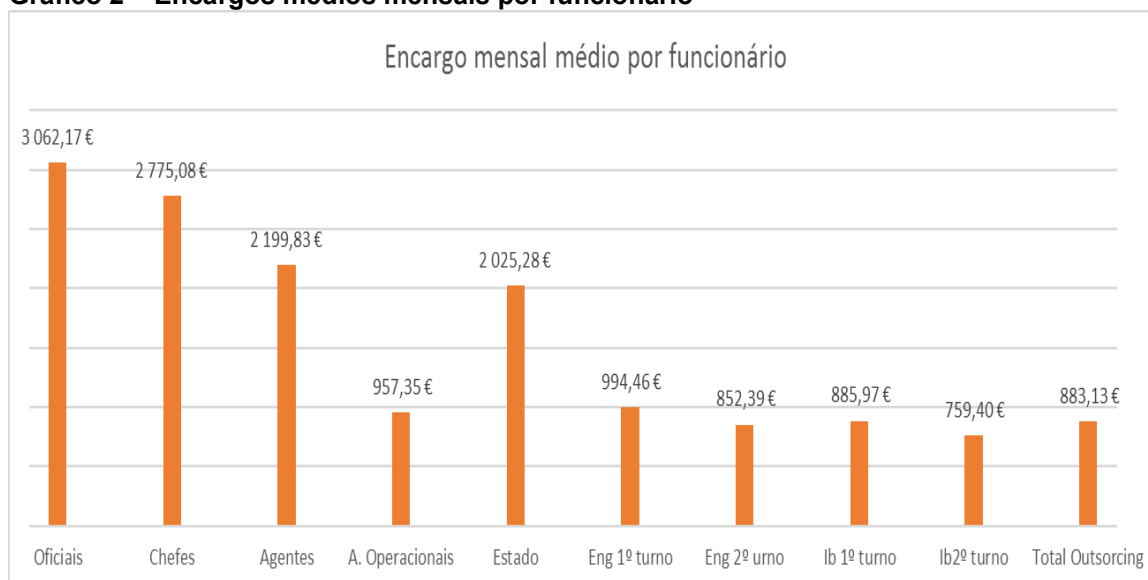
Como podemos verificar, o valor médio mensal relacionado com as assistentes operacionais ascende a 957,35 € enquanto o valor que resulta do *outsourcing* é de 883,13 €. Estes valores são os únicos passíveis de serem comparados pela similaridade de tarefas e de funções.

A vantagem de substituir o pessoal policial por funcionárias de empresas prestadoras de serviços seria substancialmente notada caso a totalidade dos “cozinheiros” (atividade atualmente desempenhada por agentes principais) fosse substituída por funcionárias das firmas prestadoras de serviços. Tendo em

⁴⁰ Ver nota de rodapé 39

consideração o custo *hora/homem* atribuído aos cozinheiros de 6,80 €⁴¹, o custo da mão-de-obra sofreria uma redução de 27 % (já com iva incluído), solução que poderá ser encarada no curto prazo dada a ausência de efetivos por motivos de saúde, conforme tivemos oportunidade de o referir no ponto 6.1.1.

Gráfico 2 – Encargos médios mensais por funcionário



Fonte: Sistematização própria a partir dos dados da EPP.

Quanto à substituição das funcionárias da PSP (assistentes operacionais), esta opção não traria quaisquer ganhos para a PSP na medida em que os valores médios mensais são muito aproximados conforme resulta da leitura do Gráfico 4 anteriormente apresentado,

Procuramos, até ao momento, detalhar a estrutura em termos de recursos humanos da messe EPP bem como dos encargos que lhes estão associados. Tudo isto é muito importante, porque é nossa intenção no ponto seguinte é o de ajustarmos o entendimento dos inquiridos-chave, obtido a partir do nosso instrumento de recolha de dados primários, de modo a percebermos de que modo poderá ser benéfica ou não para introdução na messe da EPP.

⁴¹ Anexo A do Contrato n.º 045/2015, de 31 de março, celebrado entre a PSP e a firma *ENGIRISCO*.

6.2 – SERÁ TEORICAMENTE EXEQUÍVEL INTRODUIR, NA MESSE DA EPP, OS ENTENDIMENTOS DOS INQUIRIDOS-CHAVE?

Tratando-se de um exercício que se presume que venha a ser útil no futuro para o funcionamento das messes da PSP, optámos por amplificar as orientações dos inquiridos-chave aplicando, em tese, na messe da EPP todas as respostas obtidas de modo unânime. Quer isto dizer, que revisitámos todas as respostas às questões 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15, e seleccionamos todas aquelas que, inequivocamente, tendem a aproximar-se do modelo de gestão ideal por parte dos inquiridos-chave.

Percorremos as Tabelas 3.1 à 10.1 e seleccionámos todas as respostas em que o indicador obtido fosse de 100% tendo estas sido condensadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Respostas que acolheram unanimidade total

| Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | Unidades de Enumeração | Resultados % |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 8.1 Libertação de recursos | x | x | x | x | x | x | x | 7 | 100,00 |
| 10.1 Elementos policiais não tem formação adequada | x | x | x | x | x | x | x | 7 | 100,00 |
| 11.1 Sim deve haver supervisão | x | x | x | x | x | x | x | 7 | 100,00 |

Fonte: Sistematização própria.

Na Tabela anterior verificamos que a totalidade dos inquiridos-chave encontra vantagens na libertação de recursos humanos caso ocorra a contratação de prestação de serviços.

Também é evidente não ser reconhecida a formação adequada aos elementos policiais que desempenham a sua atividade nas messes. A questão associada à supervisão não parece deixar dúvidas quanto ao facto de esta ser assumida pela PSP.

Procuraremos nos próximos três pontos introduzir os entendimentos dos inquiridos-chave no desempenho do normal funcionamento da messe da EPP. Abordaremos, assim, a questão inerente à libertação de recursos, da formação e da supervisão.

6.2.1 – LIBERTAÇÃO DE RECURSOS

A libertação de recursos da PSP foi apontada pelos inquiridos-chave como uma vantagem. Para tornarmos esta vantagem exequível no caso da EPP, equacionámos a existência de dois cenários:

CENÁRIO 1: Substituição dos elementos com funções policiais ausentes por motivo de saúde de longa duração⁴², por funcionários(as) da empresa prestadora de serviços com perfil adequado para o lugar. Embora no imediato tivéssemos um incremento na despesa (estaríamos a aumentar os consumos intermédios, enquanto continuaríamos a suportar os encargos dos elementos ausentes), estaríamos a enveredar por uma solução que, no curto prazo, e substituindo gradualmente os elementos da PSP que viessem a reformar-se, isso implicaria o empenho de menores recursos financeiros nesta área. Este cenário permite, ainda, o ajustamento dos horários de acordo com as necessidades da PSP.

Para corroborarmos este nosso ponto de vista tomámos a iniciativa de projetarmos até ao final do ano de 2016 os encargos associados ao cenário 1.

Assente numa perspetiva duodecimal, o nosso cenário envolve o cálculo dos custos relacionados com o cenário 1 (Tabela 12) desde o mês de julho até dezembro de 2016. Ainda nesta tabela, encontramos o valor total a ser suportado pela PSP, para o mesmo período de tempo, continuando com a solução atual (88.547,23 €).

Tabela 12 – Cenário 1 - Encargos projetados de julho a dezembro de 2016

| Substituição de 5 | atual | jul | ago | set | out | nov | dez |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pessoal PSP | 52 795,81 € | 41 796,68 € | 41 796,68 € | 41 796,68 € | 41 796,68 € | 41 796,68 € | 41 796,68 € |
| Pessoal Contratado | 17 662,55 € | 22 634,85 € | 22 634,85 € | 22 634,85 € | 22 634,85 € | 22 634,85 € | 22 634,85 € |
| Total de encargos | 88 547,23 € | 82 520,40 € | 82 520,40 € | 82 520,40 € | 82 520,40 € | 82 520,40 € | 82 520,40 € |

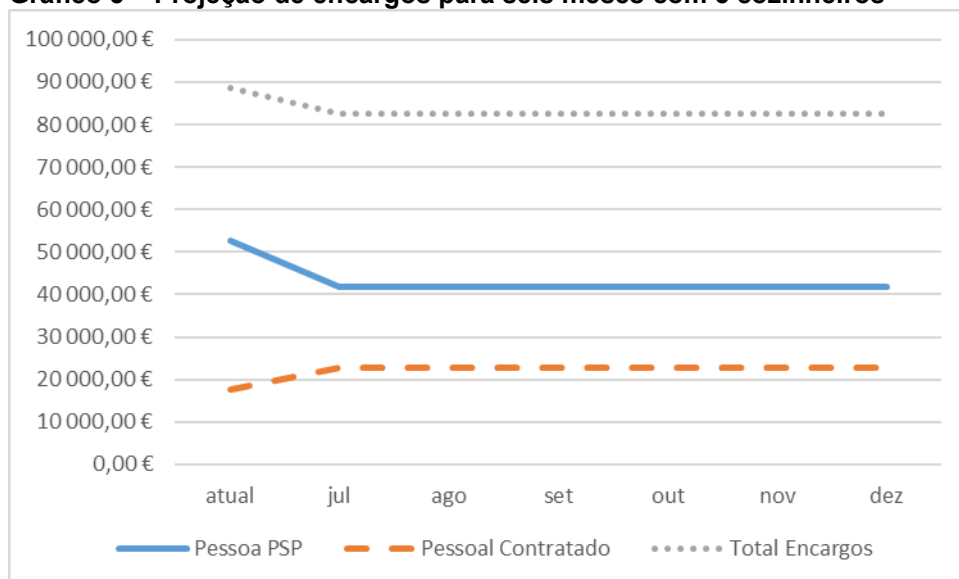
Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP.

Em função da nossa projeção, verificamos que os montantes envolvidos sofrem uma ligeira variação (ver Gráfico 5). A economia resultante da aplicação deste

⁴² Dois elementos a aguardar Junta Superior de Saúde e três com mais de seis meses de ausência. (Anexo 4).

cenário é de 6,81 %, o que equivale a uma redução de 6.026,83 € nos encargos com pessoal empenhado em serviços da messe.

Gráfico 5 – Projeção de encargos para seis meses com 5 cozinheiros



Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP.

CENÁRIO 2: Substituição completa de todos os elementos com funções policiais, ganhando-se no imediato um melhor serviço prestado. Esta melhoria deve-se, em particular, ao reforço de mão-de-obra disponibilizada por parte da empresa prestadora de serviços. Aceitamos que este cenário envolva um acréscimo nos encargos financeiros quando comparado com o cenário 1. Estes encargos também estão associados à necessidade de uma formação específica acrescida, relacionada com os elementos policiais que necessariamente vão reforçar o dispositivo policial. De realçar que este cenário teria de ser, bem estruturado em sede de contratação de modo a permitir uma flexibilidade de horários, situação que não se verifica atualmente por parte das firmas que atualmente prestam serviços.

De modo a clarificarmos este nosso ponto de vista, tal como o fizemos em relação ao cenário 1, apresentamos os encargos associados a uma projeção de seis meses (até final de 2016).

Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais

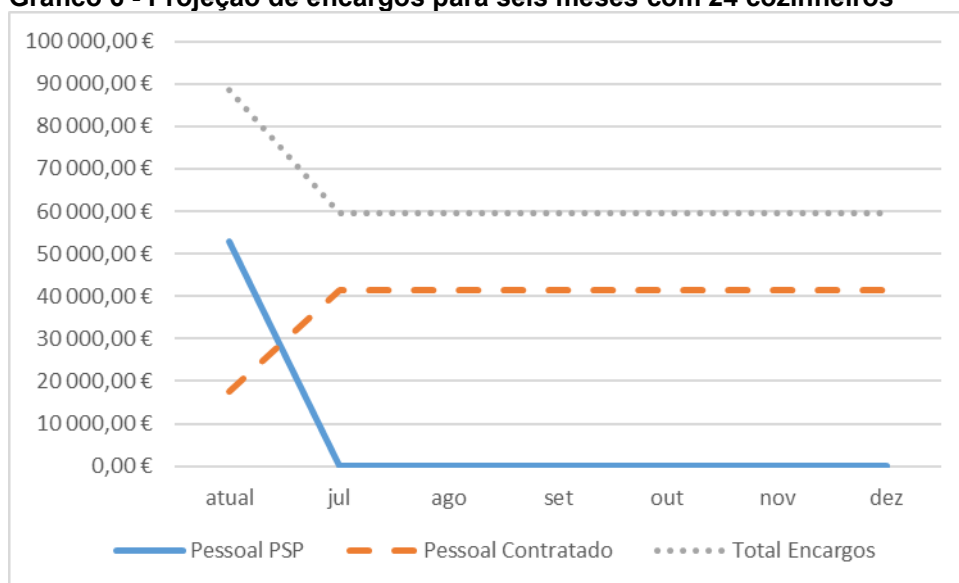
Tabela 13 – Cenário 2 - Encargos projetados de julho a dezembro de 2016

| Substituição total | atual | jul | ago | set | out | nov | dez |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pessoal PSP | 52 795,81 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |
| Pessoal Contratado | 17 662,55 € | 41 529,59 € | 41 529,59 € | 41 529,59 € | 41 529,59 € | 41 529,59 € | 41 529,59 € |
| Total de encargos | 88 547,23 € | 59 618,46 € | 59 618,46 € | 59 618,46 € | 59 618,46 € | 59 618,46 € | 59 618,46 € |

Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP.

De acordo com a Tabela 13, a projeção do cenário 2 reflete a existência de uma redução substancial nos encargos. Esta redução é visível no Gráfico 6. Os montantes envolvidos com o pessoal contratado sofrem um aumento substancial, mas, na sua globalidade, verifica-se a existência de uma redução nos encargos com o efetivo da messe de 28.928,77 €, o que significa um decréscimo de cerca de 33% nos valores envolvidos.

Gráfico 6 - Projeção de encargos para seis meses com 24 cozinheiros



Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP.

6.2.2 – FORMAÇÃO

Ponto nevrálgico a ser articulado em qualquer um dos cenários anteriormente apresentados, a formação específica a ser ministrada aos elementos da PSP que laboram na messe da EPP, carece de particular atenção. É importante propor superiormente a frequência de ações de formação por parte deste efetivo.

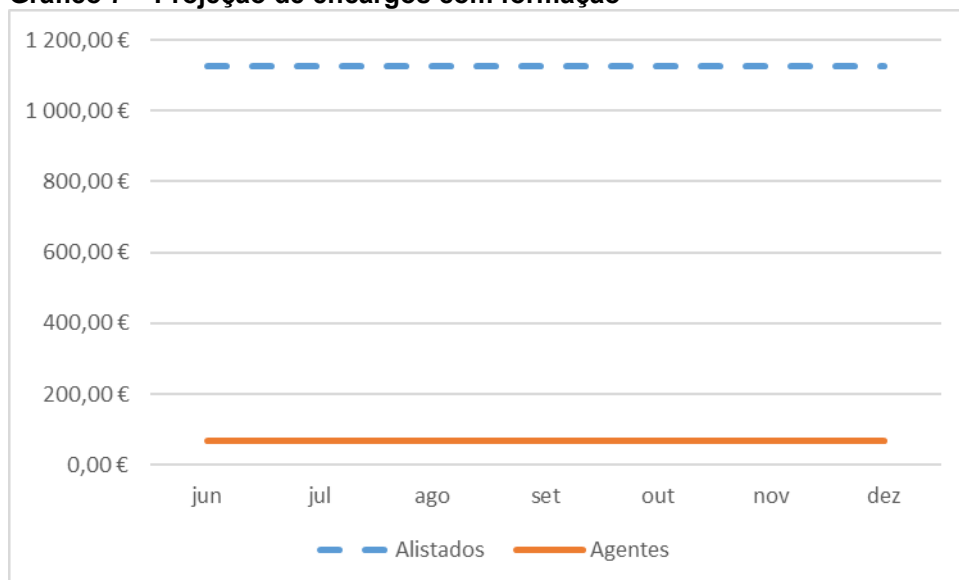
Na ausência de outros elementos informativos tomaremos por base o encargo individual relacionado com o curso de formação de agentes⁴³ (retirando o custo de fardamento e o respetivo vencimento na medida em que estes não podem aqui ser contabilizados sob pena de duplicarmos os encargos). Projetando o valor a ser suportado pela PSP na esfera da formação por um período de seis meses (até final de 2016), os custos relacionados com a formação dos agentes principais do quadro da EPP seriam substancialmente reduzidos quando comparados com os encargos associados a um jovem alistado. Isso é plausível na medida em que o agente a ser formado já possui um vencimento e o seu fardamento também é sua parte integrante. Conforme podemos a partir dos cálculos efetuados na Tabela 14, a diferença encontra-se evidenciada no Gráfico 7.

Tabela 14 – Encargos com seis meses de formação

| Formação | Remunerações | Fardamento | Diversos | Total |
|----------|--------------|------------|----------|------------|
| Alistado | 671,12 € | 100,00 € | 353,18 € | 1 124,30 € |
| Agente | 0,00 € | 0,00 € | 68,77 € | 68,77 € |

Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP.

Gráfico 7 – Projeção de encargos com formação



Fonte: Sistematização própria com dados fornecidos pela EPP.

Abordou-se a formação dos elementos policiais que ingressarão noutros serviços.

⁴³ Informação disponibilizada pelos serviços da EPP (Anexo 4).

Mas os profissionais da PSP que continuam a exercer as suas funções nas messes terão que ser sujeitos a formação adequada.

6.2.3 - SUPERVISÃO

A preocupação pela supervisão das messes, é, na opinião dos inquiridos-chave, fundamental que fique assegurada por parte da PSP. Numa interpretação extensiva projetamos o mesmo entendimento para a EPP. Por isso esta questão não envolve o acréscimo de quaisquer custos na medida em que a mesma já é assegurada por parte de 1 oficial e 3 chefes. Quer isto dizer, que não se afigura ser necessário efetuar qualquer projeção até ao final do ano de 2016, na medida em que estes encargos já se encontram refletidos no mapa de pessoal da PSP.

A articulação conjunta destes três pontos permite-nos granjear uma visão sistémica quanto ao entendimento dos inquiridos-chave no âmbito do funcionamento das messes da PSP em geral e da EPP em particular.

6.3 – REFLEXÃO FINAL.

Reis (2010: 111) advoga que um caso de estudo, além de inovador, deve desenvolver uma teoria. Para esta autora, os casos de estudo devem responder às interrogações promovidas acerca de determinado fenómeno ou acontecimento. Na verdade, trata-se de operacionalizar um trabalho empírico ao investigar determinado fenómeno atual no âmbito de um contexto real. E foi isso que procurámos fazer ao longo deste Capítulo. Procurámos agrupar os dados sobre um caso em particular na medida em que procurámos compreender um fenómeno socialmente complexo associado a um processo organizacional. Essa complexidade ficou bem visível em função do número de respostas consensualmente obtidas por parte dos nossos inquiridos-chave.

Procurámos neste Capítulo apresentar o maior número de evidências possível de modo a convenceremos todos aqueles que irão ler o nosso trabalho a fazerem um julgamento independente em relação ao mérito da nossa análise. Procurámos ser neutros na nossa análise recorrendo a dados que permitissem sustentar ou contestar a adoção de um novo modelo de gestão para a messe da EPP.

Estamos conscientes de que os resultados de um caso de estudo não podem ser extrapolados a outras populações (Reis, 2010: 111). Ainda assim, julgamos ter lançado uma semente capaz de promover o debate independente da validade da nossa interpretação.

A seletividade tornou-se um fator importante ao limitarmos a aplicação do entendimento dos inquiridos-chave na gestão do atual modelo da messe da EPP. Fizemo-lo conscientes da importância em ir para o terreno para trabalhar por inteiro nas questões associadas ao caso sem que fossem retiradas conclusões influenciadas por interesses pessoais. Na verdade, procurámos afastar a subjetividade inerente às conclusões cruzadas

Não avançámos para o enquadramento prático dos cenários antes referidos nem dos encargos relacionados com a formação dos agentes da PSP na medida em que, além das limitações temporais, seriam necessárias também obter um amplo conjunto de autorizações superiores que nos permitissem contornar os procedimentos técnicos necessários à sua implementação.

Todavia, é nossa intenção, ainda no corrente ano, a formulação de proposta, fundamentada, com os resultados do presente relatório, junto do Exm.º Sr. ° Diretor da EPP, no sentido de se aplicar na messe da EPP o proposto neste trabalho.

CAPÍTULO 7:

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

7.1 – INTRODUÇÃO

Reservámos este último capítulo não só para responder à pergunta de partida, mas também para aferirmos se as hipóteses antecipadamente formuladas foram ou não validadas. Formularemos de seguida as recomendações e apresentaremos as considerações às limitações da nossa investigação. Apresentaremos neste capítulo algumas propostas com o intuito de apontar novos caminhos a eventuais investigações futuras sobre o tema em análise.

7.2 – VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No Capítulo 4 foram equacionadas seis hipóteses: duas teóricas e quatro práticas. De seguida, analisaremos se estas se verificaram, ou não.

7.2.1 – HIPÓTESES TEÓRICAS

HT₁: A utilização de pessoal com funções policiais nas messes da PSP não se adequa à organização.

Esta hipótese verifica-se parcialmente pelo facto de a grande maioria dos elementos policiais não ter formação específica. O elevado nível etário do pessoal e o grau de absentismo verificado em função das ausências motivadas devido a doença prolongada são passíveis de serem mitigados no âmbito de um contrato com uma empresa prestadora de serviços⁴⁴. No entanto, realçamos a valência, bastante positiva, do efetivo da PSP em disponibilizar-se em assegurar o normal

⁴⁴ Só o serviço efetivamente prestado apresenta custos para a PSP. A empresa deve substituir o elemento doente ou de férias.

funcionamento da messe para além do horário de trabalho normalmente convencionado.

A hipótese também encontra parcial verificação na EPP porquanto esta instituição também luta com as mesmas insuficiências ao nível de mão-de-obra, tanto por motivos etários como por motivos de saúde⁴⁵, conforme se pode constatar no nosso Capítulo 6.

HT₂: A qualidade dos serviços a prestar na exploração das messes, serão superiores, se executados por pessoal civil com formação específica.

A validade desta hipótese encontra suporte no Capítulo 7, Tabelas 7 e 7.1. A colocação de elementos civis, com formação adequada nas messes providencia, aos serviços um nível diferenciado que irá beneficiar os utentes.

7.2.2 HIPÓTESES PRÁTICAS:

HP₁: Os elementos policiais não têm formação adequada às funções requeridas para uma messe.

Julgamos que esta hipótese foi verificada em 100%, de harmonia com a informação extraída das Tabelas 5 e 5.1, do Capítulo 5A formação ministrada ao elemento com funções policiais, pela PSP, não é direcionada para os serviços de suporte e de apoio às messes. As assistentes operacionais, apesar das suas funções diárias, podem vir a abraçar outras valências necessárias ao normal funcionamento das messes, não possuem a formação entendida como adequada para poderem operar nas cozinhas.

HP₂: A nível financeiro é mais vantajoso a utilização de pessoal civil nas messes da PSP.

Analisando dados inseridos nas Tabelas 12 e 13 do Capítulo 6, esta hipótese, verifica-se. Olhando de uma perspetiva meramente financeira, o recurso a

⁴⁵ Informação disponibilizada pela EPP (Anexo 4)

empresas de prestação de serviço é mais atrativo do que o modelo de gestão atual, facto imediatamente perceptível nos Gráficos 5 e 6.

Todavia, não devemos desprezar a desvantagem inerente à rigidez dos horários de trabalho que, em boa verdade, nem sempre se ajusta às necessidades das messes da PSP. Basta pensarmos numa emergência em que a messe tem de funcionar fora do seu horário normal. Julgamos que esta situação deverá ser previamente acautelada contratualmente no futuro.

HP3: A supervisão das messes deve caber a um elemento da PSP.

Esta hipótese, como se pode verificar nas Tabelas 6 e 6.1, do Capítulo 5, acolheu uma total unanimidade por parte dos nossos inquiridos-chave. Em todos os inquéritos foi dado particular enfoque à supervisão acerca da qualidade das refeições bem como de outros itens, designadamente no âmbito da receita.

HP4: Uma mudança abrupta dos elementos policiais a laborar numa messe, apresenta mais prejuízos que benefícios.

A mudança de paradigma deve ocorrer de modo faseado e gradual. Esta é a interpretação dos respondentes plasmada nas Tabelas 8 e 8.1, do Capítulo 5.). A transição para outras funções, seja de carácter operacional ou de suporte, deve sempre ser acompanhada de formação adequada aos elementos policiais. Por isso, julgamos que esta hipótese foi verificada.

7.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Relativamente aos objetivos elencados no ponto 4.2, julgamos que estes foram plenamente atingidos.

O1: Saber a opinião dos principais responsáveis das messes acerca da situação atual das mesmas.

Este objetivo foi amplamente alcançado. Aliás, julgamos que o sucesso do nosso trabalho se deve, unicamente, ao facto de termos contado com a participação dos inquiridos-chave indicados no ponto 4.3.3.2. As suas opiniões e as suas

sugestões no contexto que nos propusemos abordar tornaram possível a realização deste nosso trabalho. Só assim foi possível captar uma visão estratégica para o funcionamento das messes e, de algum modo, aplicar os seus entendimentos num exercício teórico na messe da EPP.

O₂: Avaliar, recorrendo a um caso prático, aplicável em concreto à EPP, o impacte económico relacionado com a libertação de pessoal com funções policiais para as funções de apoio.

Julgamos ter atingido parcialmente este objetivo. Ainda que, em teoria, tenhamos aplicado na messe da EPP os entendimentos dos nossos inquiridos-chave, cruzando-os, até, com os dados do GPC, não fica clara a análise do impacte económico e financeiro deste novo paradigma, designadamente, ao nível da libertação de pessoal com funções policiais. Como tivemos oportunidade de o referir antes, seria necessário mais tempo e, sobretudo, recolher as autorizações devidas para podermos avançar, de modo mais concreto, para uma análise de maior rigor e, assim, avaliar o seu devido impacte no funcionamento da messe da EPP para, posteriormente, com as devidas cautelas e os necessários ajustamentos, projetar as devidas inferências para operacionalizar um modelo vastamente aplicável às restantes messes da PSP.

7.4 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

No atual contexto, é viável a substituição dos elementos com funções policiais por funcionários civis nas cozinhas da PSP?

Depois de analisada toda a informação recolhida verifica-se que, efetivamente, do ponto de vista puramente financeiro, parece-nos ser viável proceder à substituição de elementos com funções policiais por funcionários civis nas cozinhas da PSP. Todavia, esta afirmação não se esgota apenas com uma simples resposta. A viabilidade proposta na questão inicial tem várias formas de se sustentar de harmonia, não só com o teor das opiniões dos entrevistados, mas acima de tudo com os dados recolhidos da realidade da messe da EPP, onde, se verificou que, dadas as particularidades dos elementos policiais em serviço na messe,

essencialmente devido ao elevado nível etário e à falta de formação técnica policial (para o caso destes serem substituídos) a alternativa mereceu maior consenso foi a de substituir gradualmente os elementos policiais sem, contudo, fixar um prazo para a sua concretização, ficando apenas a certeza de que estas substituições ocorreriam à medida que os elementos se retirassem do serviço ativo.

Consensual parece-nos também ser a falta de formação do efetivo policial a laborar nas messes. De modo idêntico, parece-nos existir unanimidade quanto à necessidade destes elementos ficarem sujeitos a ações de formação antes de serem colocados noutros serviços.

Verificou-se ainda que, a substituição referida na questão principal, revestiria os serviços de um novo formato associado a uma melhoria do serviço prestado. Julgamos que este novo formato poderá contribuir para uma melhoria do serviço, porém, existem algumas condicionantes a serem acauteladas, nomeadamente a elasticidade relacionada com os horários a serem praticados e que terá de ser equacionada em futuros contratos.

7.5 – CONCLUSÕES FINAIS

A situação abordada no presente relatório é complexa e não tem solução fácil. A opção gestionária clássica para as messes da PSP, usada desde o século passado, assente em emprego massivo e em mão-de-obra policial, tende gradualmente a diminuir na medida em que deixou de envergar as opções estratégicas da PSP, derivadas por força das circunstâncias. Com a definição das Grandes Opções Estratégicas para o período 2013 a 2016, a PSP finalmente procura perspetivar mudanças significativas, delineando, entre os cinco eixos estratégicos da sua atuação, um que merece particular enfoque no nosso trabalho: *“o aperfeiçoamento da matriz organizacional e funcional da área de suporte”*⁴⁶.

⁴⁶ Polícia de Segurança Pública - Grandes Opções Estratégicas para 2013-2016, publicadas em 2012, disponível em: <http://www.psp.pt/Pages/apsp/instrumentosdegestao> (acedido em maio de 2016).

A PSP, como organização, deve aproveitar todos os recursos de que dispõe e, a atual orientação deve assentar no investimento nas áreas de apoio social, até porque as messes da PSP envolvem, na sua totalidade, cerca de 1% do efetivo.

7.6 – RECOMENDAÇÕES

Estando em curso na PSP, a implementação do controlo de qualidade em todos os serviços, propomos, que a par dos manuais de procedimentos a serem elaborados para todos os serviços seja equacionado também um documento que regule o modo como deve ser efetuada a supervisão nas messes.

7.7 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

As abordagens metodológicas utilizadas no presente relatório têm limitações, conforme explanado no Capítulo 4. Os impedimentos relacionados com a aplicação e com o enquadramento prático dos cenários elencados anteriormente foram de diversas índoles, não só de caráter temporal, mas também porque se trata de uma problemática recente que, devido à sua natureza específica, pode levar-nos à impossibilidade em aceder às imprescindíveis autorizações superiores necessárias à sua aplicação.

Procurámos ultrapassar estas condicionantes e foi por isso que explorámos, num contexto teórico, o entendimento dos inquiridos-chave na messe da EPP. Como facilmente se infere, estes entendimentos e a restante informação foi obtida a partir da documentação que fomos recolhendo ao longo da nossa investigação.

7.8 – INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Este relatório poderá induzir eventuais estudos sobre a temática. O assunto abordado merece e carece de um envolvimento global de todo o efetivo policial, essencialmente de todos os responsáveis. Só assim será possível aquilatar quais as reais necessidades dos serviços de apoio. Futuros trabalhos podem, eventualmente, aproveitar ou não a metodologia aplicada neste Relatório. Aliás, a replicação, no tempo, deste Relatório trará, seguramente outras soluções e outros

entendimentos que podem concorrer na melhoria do apoio social ao efetivo da PSP.

BIBLIOGRAFIA

- Barañano, Ana M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Investigação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, Laurence (2008). *Análise de Conteúdo*, 4.^a Edição, Lisboa: Editora Edições 70, Ld.^a.
- Bateman, S. Thomas; Snell A. Scott (1998). *Administração, Construindo Vantagem Competitiva*, São Paulo – Editora Atlas.
- Camara, B. Pedro; Rodrigues, V. Joaquim; Guerra B. Paulo (2007). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa : Edições D. Quixote.
- Carapeto, Carlos ; Fonseca, Fátima (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, 2.^a Edição, Lisboa: Editora Sílabo
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Teoria Geral da Administração*, 7.^a Edição, São Paulo : Editora Elsevier Lda.
- Ferraz, David; Alexandre, Helena (2008). “*Que espaço para uma cidadania ativa e participativa no contexto das reformas da Administração Pública em Portugal?*”, 6.º Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa.
- Fortin, Marie-Fabienne (1996). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*, Loures: Décarie Éditeur.
- Goldenberg, Mirian (2004). *A arte de pesquisar*, Rio de Janeiro: Editora Record.
- Hill, Andrew; Hill, Manuela M. (2008). *Investigação por Questionário*, 2.^a Edição, Lisboa – Edições Sílabo
- Reis, Felipa Lopes dos (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas

Santo, P. Espírito (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*: Lisboa – Edições Sílabo.

Ryan, Bob; Scapens, Robert W.; Theobald, Michael (2002). “*Research Method & Methodology in Finance and Accounting*”, 2nd Edition, London: Thomson.

Severino, J. António (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo: Editora Cortez.

Torres, J. Matos (2011). *Segurança "Just-in-Time"*, Lisboa: Politeia ISCPSI.

APÊNDICES

Apêndice A:

Pedido de autorização para a realização de entrevistas

EXMO.º SENHOR DIRETOR DE ENSINO

José Antunes Rolo, Comissário M/133355, a frequentar o 2.º Curso de Comando e Liderança, vem mui respeitosamente solicitar a V.Ex.ª que, no âmbito do relatório final do citado curso, sejam autorizadas as seguintes entrevistas: Exm.ª Sr.ª Comandante do Comando Distrital de Santarém Superintendente Paula Cristina da Graça Peneda, Exm.º Sr.º Diretor Adjunto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna Superintendente Pedro Alberto Nunes Teixeira, Exm.ª Sr.ª 2.º Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa Intendente Virgínia Lúcia Regateiro da Cruz, Exm.º Sr.º 2.º Comandante do Comando Distrital de Santarém Subintendente Vítor Manuel Ferreira Trindade, Exm.º Sr.º Chefe da Área de Recursos Humanos da Escola Prática de Polícia António Manuel Martins Lucas, Exm.º Sr.º Chefe do Núcleo de Apoio Geral do Comando Metropolitano de Lisboa Comissário Carlos Manuel Sequeira Carolino e Exm.º Sr.º Chefe da Secção de Alimentação da Escola Prática de Polícia Subcomissário Rui Manuel Santos Rodrigues Jorge.

As entrevistas decorrerão durante o mês de maio, conforme disponibilidade dos mesmos.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 4 de maio de 2014

Apêndice B:
Guião da entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista

José Antunes Rolo
Comissário

Lisboa, abril de 2016

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data _____ Hora de início: _____ Hora de fim: _____

1. Organização a que pertence:

2. Departamento/Serviço:

3. Cargo/Posto: _____ 4. Função: _____

5. Idade: _____ 6. Género: _____ 7. Habilitações Literárias: _____

Guião

Pergunta 8: Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Pergunta 9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Pergunta 10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

Pergunta 11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Pergunta 12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

Pergunta 13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Pergunta 14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Pergunta 15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

Apêndice C:

Entrevista à Comandante do Comando Distrital de Santarém Superintendente

Paula Cristina da Graça da Peneda

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º 1

Nome do entrevistado: **Paula Cristina da Graça Peneda**

Local: **Santarém** Data **30mai2016** Hora de início: **10h35** Hora de fim: **11h04**

1.1 Organização a que pertence : PSP

1.2 Departamento/Serviço: Comando da PSP de Santarém

1.3 Cargo/Posto: Superintendente 1.4 Função: Comandante Distrital

1.5 Idade: 48 anos 1.6 Género: Feminino 1.7 Habilitações Literárias: Licenciatura

Guião

Pergunta 1.8: Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Permite a libertação de recursos - ao nível humano

Acesso a especialistas não existentes dentro da organização

Possibilita uma afetação mais racional e eficiente de recursos, fazendo com que estes sejam utilizados apenas quando necessário

É uma forma de redução de custos operacionais e de garantir um maior controlo e melhor orçamentação dos custos

Pergunta 1.9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação - quer dos clientes, quer dos empregados

Menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado

Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da organização

Dependência excessiva em relação ao subcontratado

Incorrência em custos mais elevados do que se as atividades tivessem sido executadas com os meios internos

Pergunta 1.10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

Não, uma vez que não existe esta formação na PSP, ou os elementos já a têm quando ingressam ou vão adquirindo ao longo da sua carreira por meios próprios.

Pergunta 1.11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Sim, tem de haver uma supervisão ao nível da aquisição dos produtos e do preço das refeições.

Pergunta 1.12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

Em princípio sofreria uma melhoria, pois iríamos contar com recursos e competências de empresas especializadas.

Pergunta 1.13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Este seria o maior problema com que nos iríamos debater, no entanto, penso que este pessoal que fez toda a sua carreira policial numa messe, poderia ser aproveitado para servir às mesas. No entanto a haver mudança deve ser gradual.

Tendo em conta que nos dias de hoje os recursos são escassos, é importante saber gerir de uma forma eficiente e eficaz.

Pergunta 1.14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Penso que sim.

Pergunta 1.15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

Na minha opinião estes serviços que não fazem parte do *core business* da nossa instituição deveriam ser externalizados.

Apêndice D:

Entrevista ao Diretor-Adjunto do ISCPSI Superintendente

Pedro Alberto Nunes Teixeira

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º 2

Nome do entrevistado: **Pedro Alberto Nunes Teixeira**

Local: **ISCPSI** Data: **6mai2016** Hora de início: **14h00** Hora de fim: **14h25**

2.1 Organização a que pertence : **PSP**

2.2 Departamento/Serviço: **ISCPSI**

2.3 Cargo/Posto: **Superintendente** 1.4 Função: **Diretor adjunto**

2.5 Idade: **50 anos** 1.6 Género: **Masculino** 1.7 Habilitações Literárias: **Licenciado**

Guião

Pergunta 2.8: Na sua opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Dignificação da função policial;

Direcionar os recursos (escassos por definição) para a missão principal da PSP;

Elemento catalisador para recuperar equipamentos policiais substancialmente degradados, já que, tais empresas estão sujeitas a regras rígidas em matéria de higiene, saúde e segurança no trabalho;

Processos simplificados, já que, a responsabilidade principal será a de supervisão (controlo de qualidade);

Qualidade pela diversidade;

Pergunta 2.9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

O risco principal advém da fragilidade, volatilidade do tecido empresarial;

Pergunta 2.10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

Não.

Pergunta 2.11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Obrigatoriamente. O contrato a firmar deve estabelecer obrigações das partes. Seguramente que a nossa obrigação para pelo controlo de qualidade (supervisão).

Pergunta 2.12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

O contrato a firmar deve ter em conta as especificidades do serviço operacional da PSP. Se tal acontecer, estou seguro que tal opção não causa manifesta interferência na atividade operacional.

Pergunta 2.13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Tendo em conta a diversidade de situações, não podemos identificar uma única solução. Conheço recursos humanos que apresentam plenas capacidades para o serviço de patrulha, para a vigilância e controlo de acessos a instalações policiais, para apoio nas áreas de suporte (controlo de stocks, gestão de material de guerra, supervisão das atividades das messes e bares, estruturas de apoio social, etc.).

Cada Homem é um caso!

Pergunta 2.14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Não encontro razões válidas para que tal não aconteça. Mesmo na UEP, poderão existir regras de controlo de acesso de pessoas e bens mais exigentes e, o pessoal a contratar pode ser objeto de inquérito prévio de segurança.

Se o pessoal das empresas privadas de limpeza podem aceder à UEP (às áreas mais críticas), porque não pessoal de uma empresa de catherig?

Pergunta 2.15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

Não há alternativa, até porque, gradualmente verifica-se a inexistência de recursos humanos para tais tarefas (as quais não constam do rol das atribuições funcionais de natureza estatutária).

Apêndice E:

Entrevista à 2.º Comandante do COMETLIS – Intendente

Virgínia Lúcia Regateiro da Cruz

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º 3

Nome do entrevistado: **Virgínia Lúcia Regateiro Da Cruz**

Local: **Lisboa** Data **19mai2016** Hora de início: **15h30** Hora de fim: **16h05**

3.1 Organização a que pertence : PSP

3.2 Departamento/Serviço: COMETLIS

3.3 Cargo/Posto: Intendente 3.4 Função: 2º Comandante Metropolitano

3.5 Idade: 47 anos 3.6 Género: Feminino 3.7 Habilitações Literárias: Licenciatura

Guião

Pergunta 3.8: Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Libertar pessoal para funções eminentemente policiais; imprimir novas dinâmicas no serviço nomeadamente ao nível do atendimento; não existência de conflitos na gestão do pessoal; cumprimento das tarefas e horários; maior qualidade do serviço prestado.

Pergunta 3.9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Por oposição à resposta anterior, menor qualidade do serviço prestado, dependendo do tipo de externalização que é feito total ou com controle da PSP). Diminuição da relação qualidade/preço das refeições servidas.

Pergunta 3.10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

Não, se falarmos em formação específica e de habilitação para a função.

Pergunta 3.11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Sim , deverá a PSP supervisionar tendo em conta que o serviço está a ser prestado em instalações policiais e para elementos policiais.

Pergunta 3.12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

Parece-me lógico que, alguém que receba formação adequada para uma determinada função melhore os seus níveis de desempenho com repercussões na qualidade do serviço.

Pergunta 3.13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

A experiência diz-me que, esse facto não é impeditivo desses elementos virem a desempenhar qualquer tipo de função desde que: lhes seja explicado o conteúdo da função a desempenhar; recebam formação adequada; sejam devidamente acompanhados (numa primeira fase) e supervisionados. Parece-me que a será preconceituosa a ideia de que, este pessoal, deverá ser encostado ou colocado em funções de apoio á atividade operacional.

Pergunta 3.14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Sim, não me parece existirem constrangimentos associados às messes da UEP.

Pergunta 3.15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

Na minha opinião o modelo que existe neste momento no COMETLIS é uma boa prática: Prestação de serviços para a confeção de refeições, gestão e supervisão de pessoal policial.

Apêndice F:

Entrevista ao 2.º Comandante do Comando Distrital de Santarém

Subintendente Vitor Manuel Ferreira Trindade

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º 4

Nome do entrevistado: **Vítor Manuel Ferreira Trindade**

Local: **Santarém** Data **25mai2016** Hora de início: **11h25** Hora de fim: **11h50**

4.1 Organização a que pertence : **PSP**

4.2 Departamento/Serviço: **Comando Distrital de Santarém**

4.3 Cargo/Posto: **Subintendente** **4.4** Função: **2.º Comandante Distrital**

4.5 Idade: **56 anos** **4.6** Género: **Masculino** **4.7** Habilitações Literárias: **12.º Ano**

Guião

Pergunta 1.8: Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Permite libertar elementos para a atividade policial, e alocar ao serviço de messes técnicos habilitados com formação para este serviço específico, além de que nas suas férias e impedimentos, a entidade responsável pela sua substituição é a empresa externa contratada, pelo que liberta a PSP da gestão de recursos humanos nesta área.

Dado que são funcionários com formação técnica, a qualidade da confeção, higiene e segurança, tem obrigação de melhorar.

Pergunta 1.9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP ?

Os timings dos procedimentos aquisitivos da prestação de serviços e a respetiva alocação de orçamento para o efeito.

Deixa de haver possibilidade de colocação nestes serviços de apoio social, os efetivos que estão física ou intelectualmente condicionados para a atividade operacional.

Pergunta 1.10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

Não, embora possam ser hábeis na confeção, falta-lhes formação na área da segurança e higiene.

Pergunta 1.11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Sim.

Pergunta 1.12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

Na minha opinião aumentaria a qualidade do serviço prestado.

Pergunta 1.13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Dependendo da idade e até do pressuposto de que alguns fazem serviços remunerados, pelo que têm alguma ligação á atividade operacional, seriam colocados no serviço operacional.

Outros poderiam ser colocados em serviços administrativos de âmbito policial. Mas e atendendo à idade de alguns elementos, e se possível, a rotação deveria ser operada faseadamente.

Pergunta 1.14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Sim.

Pergunta 1.15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

Não tenho alternativas a propor, pois considero ser ainda um importante apoio social aos elementos da PSP, e nos estabelecimentos de ensino e UEP, um serviço de apoio imprescindível.

Apêndice G:

Entrevista ao Chefe de Área de Recursos Humanos da EPP Subintendente

António Manuel Martins Lucas

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º 5

Nome do entrevistado: **Antonio Manuel Martins Lucas**

Local: **EPP** Data **25mai2016** Hora de início: **11h10** Hora de fim: **11h35**

5.1 Organização a que pertence : **PSP**

5.2 Departamento/Serviço: **Escola Prática de Polícia**

5.3 Cargo/Posto: **Subintendente** **5.4** Função: **Chefe de Área de Recursos Humanos**

5.5 Idade: **45 anos** **5.6** Género: **Masculino** **5.7** Habilitações Literárias: **Licenciatura**

Guião

Pergunta 5.8: Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Não vejo vantagens pois uma experiencia anterior na messe da EPP foi extremamente negativa, no entanto em termos de gestão de recursos humanos seria benéfico ao libertar elementos policiais para outras funções.

Pergunta 5.9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP ?

Uma experiencia anterior na messe da EPP foi extremamente negativa na qualidade e quantidade das refeições fornecidas por uma empresa.

Pergunta 5.10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

Alguns sim, outros eventualmente não. Contudo mesmo os que não tenham formação prestam um serviço de qualidade aceitável.

Pergunta 5.11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Sim, caso isso aconteça a supervisão terá sempre de ser da PSP.

Pergunta 5.12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

Se for apenas para confeção acho que será viável pois terão conhecimentos. Para a gestão total de confeção for entregue a uma empresa já não creio que seja positivo.

Pergunta 5.13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Neste caso, e dada a idade de alguns elementos, apenas vejo uma substituição gradual, consoante forem atingindo a idade de saída, pois de outra forma iria causar problemas pessoais e funcionais a esses elementos. E aos que tiverem de sair deve ser assegurada formação adequada.

Pergunta 5.14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Da mesma forma que vejo dificuldades e entraves nas restantes messes, aqui também não vejo viabilidade.

Pergunta 5.15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP? numa situação em que de facto se avance para uma externalização, apenas vejo como viável que sejam introduzidos cozinheiros, mas apenas e só para a confeção das refeições.

Apenas vejo como hipótese viável que sejam introduzidos elementos civis para, e só para, a confeção das refeições. Toda a preparação e apoio geral deve ser feita com elementos internos.

Apêndice H:

Entrevista ao Chefe do Núcleo de Apoio Geral do COMETLIS Comissário

Carlos Manuel Sequeira Carolino

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º 6

Nome do entrevistado: **Carlos Manuel Sequeira Carolino**

Local: **Lisboa** Data **27mai2016** Hora de início: **15h45** Hora de fim: **16h15**

6.1 Organização a que pertence : **PSP de Lisboa**

6.2 Departamento/Serviço: **Núcleo de Apoio Geral**

6.3 Cargo/Posto: **Comissário** **6.4** Função: **Chefe de Núcleo**

6.5 Idade: **38 anos** **6.6** Género: **Masculino** **6.7** Habilitações Literárias: **Licenciatura**

Guião

Pergunta 6.8: Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Relativamente às principais vantagens da introdução da externalização de serviços nas messes da PSP, podemos referir o seguinte:

Formação adequada das funcionárias da empresa prestadora de serviços;

Em termos de ementas, não há quaisquer tipos de reclamações na confeção dos alimentos, tendo em conta o contrato que se encontra assumida entre as partes;

Relativamente às sobremesas, existe uma maior variedade/diversidade;

Permite alocar elementos policiais a outros serviços.

Pergunta 6.9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP ?

Relativamente às desvantagens, podemos apontar o seguinte:

Limitação em termos de horários, tendo em conta os constrangimentos orçamentais e contratuais;

Atitude menos correta dos elementos policiais para com as funcionárias;

Pergunta 6.10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

Não existe qualquer tipo de formação que os habilite a estar colocados na messe. Podemos aplicar a este critério uma certa autoformação senão mesmo.....

Pergunta 6.11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Terá mesmo de existir esse pressuposto, pois por imperativos legais as empresas prestadoras de serviços não podem fazer a respetiva cobrança dos montantes relativos às refeições.

Pergunta 6.12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

Claro que sim, pois a formação poderá levar, ainda que não seja obrigatório, a uma melhoria no serviço prestado. Não acredito que essa especificação e adequação dos meios humanos às características do serviço se refletisse em termos negativos, muito pelo contrário.

Pergunta 6.13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já contam com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Tendo em conta que esses elementos já se encontram há inúmeros anos a efetuar essas funções, deveríamos, logo após a sua saída, ministra-lhes formação nas mais diversas áreas e reintegrá-los em locais que se adaptem minimamente às suas competências funcionais. No COMETLIS, ainda há pouco tempo, houve uma reintegração do género do efetivo das ambulâncias.

Pergunta 6.14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Parece-me mais do que viável. Bastava para o efeito, aquando da abertura de concurso público para adjudicação da exploração das messes e bares na PSP, serem também esses locais contemplados no contrato.

Pergunta 6.15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

Comparando os regimes, um com base em funcionários da PSP (Agentes/Agentes Principais) e outro com base nos contratos de prestação de serviços, parece-me que este último será o mais adequado e económico (a médio/longo prazo), face às exigências funcionais e legais.

Houve em tempos um outro regime no qual era a própria empresa prestadora de serviços que adquiria os bens alimentares e cedia as funcionárias, ficando apenas com a PSP o encargo de pagamento das refeições servidas ao público. De salientar que não se revelou viável, pois a relação qualidade/preço (€ 3.58) das refeições confeccionadas deixava muito a desejar.

Apêndice I:

Entrevista ao Chefe da Secção de Alimentação da EPP Subcomissário

Rui Manuel dos Santos Rodrigues Jorge

ENTREVISTA SOBRE O FUNCIONAMENTO DAS MESSES NA PSP

Esta entrevista enquadra-se no relatório final do 2.º CCDP intitulando-se: Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal com Funções Policiais.

Pretendemos, assim, com a presente entrevista obter a opinião dos entrevistados sobre as vantagens ou desvantagens de utilização de pessoal policial nos serviços de messe, de modo a compreender a viabilidade de substituição dos referidos elementos por funcionários civis.

Entrevista n.º 7

Nome do entrevistado: **Rui Manuel dos Santos Rodrigues Jorge**

Local: **EPP** Data **23mai2016** Hora de início: **14h00** Hora de fim: **14h30**

7.1 Organização a que pertence : **Escola Prática de Polícia**

7.2 Departamento/Serviço: **Secção de Alimentação**

7.3 Cargo/Posto: **Subcomissário** **7.4** Função: **Chefe da Secção de Alimentação**

7.5 Idade: **52 anos** **7.6** Género: **Masculino** **7.7** Habilitações Literárias: **12º Ano**

Guião

Pergunta 7.8: Na sua Opinião quais as principais vantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP?

Serão as seguintes:

Maior assiduidade ao serviço.

Substituição de pessoal em ausência várias, como por exemplo a de doente, por outros elementos.

Pessoal possivelmente com maiores conhecimentos e formação da área de alimentação e segurança no trabalho.

A existência de um chefe de cozinha, que será responsável pela alimentação e enquadramento dos cozinheiros.

Grau maior de exigência profissional aos funcionários.

Utilização de elementos policiais noutros serviços

Pergunta 7.9: No seguimento da questão anterior, quais as principais desvantagens da introdução de externalização de serviços nas messes da PSP ?

A flexibilidade dos funcionários para trabalharem antes ou após o horário de trabalho, bem como o ajustamento de funcionários ao fim-de-semana, feriados, quando é necessário recorrer a um número maior destes em

virtude de haver um aumento de número de refeições a confeccionar e a distribuir naqueles dias.

Pergunta 7.10: Considera que os elementos com funções policiais, colocados nas messes da PSP, têm formação adequada para tal?

De uma forma geral a formação foi adquirida na sua maioria, por aprendizagem no local de trabalho, ensinado pelos colegas mais velhos, não se encontrando a maioria habilitados com formação adequada às funções exercidas.

Pergunta 7.11: A externalização dos serviços das messes da PSP deve pressupor sempre a supervisão por pessoal da PSP?

Sim, a fim assegurar que o serviço prestado e contratado à entidade externa seja cumprido, assegurando o cumprimento da qualidade e eficácia do mesmo.

Pergunta 7.12: Na sua opinião, com a colocação de elementos civis com formação específica, nas messes da PSP, o serviço prestado sofreria com esse facto?

O serviço prestado não sofreria grandes percalços, ao invés poderia oferecer maior qualidade, por exemplo no atendimento aos utentes no momento de servir as refeições.

Pergunta 7.13: Grande parte dos elementos policiais que estão afetos às messes já conta com inúmeros de anos nessas funções. Com a colocação de elementos civis, nas messes da PSP, qual seria a melhor solução a adotar, na sua opinião, em termos funcionais, para os elementos policiais?

Sendo possível, e tendo em conta a idade, a substituição dos elementos policiais deveria ser faseada, ou seja, a mudança ocorreria assim que o elemento, por qualquer motivo, saúde, idade ou profissional, deixasse de estar válido para o lugar. Os elementos que tenham mostrado ao longo da sua carreira profissional empenho e boas qualidades profissionais e revelem capacidade de integração e adaptação e voluntariamente estão disponíveis para dar o seu contributo num novo ciclo de trabalho, sujeitando-se a novas regras de exigência profissional, podem sem problemas continuar a devolver a sua função, enquanto os restantes seria de ponderar a função mais útil a ser distribuída a cada um.

Pergunta 7.14: Todas as messes da PSP, incluindo as da UEP, poderão ser externalizadas?

Para ter esta opinião é preciso ter conhecimento do funcionamento específico de todas as messes, mas julgo que existe uma grande probabilidade de todas o sejam.

Pergunta 7.15: Quais as alternativas que propunha para os serviços de messe da PSP?

O modelo que me parece mais adequado para o funcionamento na PSP, seria a existência de um gerente policial e a externalização de serviços nas messes, englobando as Cozinhas, Refeitórios, Messes, Bares, sendo nomeado um elemento policial de apoio e acompanhamento diário no local

destas valências com a colaboração de elementos também policiais adstritos ao funcionamento da logística da alimentação, nomeadamente na aquisição, entregas e controle dos produtos a fornecer para confecção dos alimentos e produtos do bar.

Existiria um Depósito de Géneros da PSP, com um Chefe do Depósito de Géneros, Fiel de Armazém, Responsável administrativo e Encarregado do Bar Administrativo.

ANEXOS

Anexo A:

Autorização superior para a execução das entrevistas e trabalho de campo

**Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens
na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais**

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIREÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 197/SECDE/2016

Classificador: M/133355

Processo: SECDE201600001CCD

Data: 2016-05-05

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DO CCDP

1. O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), no seu plano de estudos, aprovado pela Portaria n.º 199/2014, de 3 de outubro, compreende a elaboração de um relatório final, conforme o art.º 4.º, n.ºs 2 e 4, da referida portaria, que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um dos temas aprovados por despacho de SEXA o Diretor Nacional da PSP, de 29 de outubro de 2014.

2. Neste sentido, o Comissário M/133355, José Antunes Rolo, irá realizar o seu relatório final subordinado ao tema "Funcionamento das messes da Polícia de Segurança Pública: vantagens e desvantagens na utilização de pessoal com funções policiais", do qual é Orientador o Mestre Fernando Dias Santos.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a aplicação de entrevistas, da qual se envia o guião, aos Srs. Oficiais:

- a) Comandante do Comando Distrital de Santarém - Superintendente Paula Cristina da Graça Peneda;
- b) Diretor Adjunto do ISCPSI - Superintendente Pedro Alberto Nunes Teixeira;
- c) 2.º Comandante do COMETLIS - Intendente Virgínia Lúcia Regateiro da Cruz;
- d) 2.º Comandante do Comando Distrital de Santarém - Subintendente Vítor Manuel Ferreira Trindade;
- e) Chefe da Área de Recursos Humanos da Escola Prática de Polícia – Subintendente António Manuel Martins Lucas;



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |
iscpsi@psp.pt

| | |
|------------------------------|------------------|
| DIREÇÃO NACIONAL PSP/ DAG | Entrada Nº 15436 |
| SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA | Data 16 MAI 2016 |

Po 3 FOS 16/05/16

135573
Pagina 1/2

f) Chefe do Núcleo de Apoio Geral do COMETLIS - Comissário Carlos Manuel Sequeira Carolino;

g) Chefe da Secção de Alimentação da Escola Prática de Polícia - Subcomissário Rui Manuel Santos Rodrigues Jorge; e

h) No âmbito da elaboração do Relatório Final, solicita-se autorização para que o Comissário José Rolo efetue um estudo de caso, na messe da Escola Prática de Polícia.

4. A concessão das entrevistas, bem como a autorização solicitada, torna-se imprescindível para o desenvolvimento do Relatório Final.

5. Mais se informa V.^a Ex.^a que o Comissário José Rolo se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho.

O Diretor



Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe



Anexo B:

Mapa de pessoal elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos da PSP

Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais

DRH – Controlo de Efetivos **2016**

| Efetivo Policial a 31 março de 2016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|-----------------------|-----------------|------------|---------------|------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|-------|-------|--------------------|------------------|--------|--------|-------|-----------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------|--------|--------|--------------------------|----------------------|--------------|-----|
| DN EE UP | | Superintendente-Chefe | Superintendente | Intendente | Subintendente | Comissário | Subcomissário | Oficial | Chefe Coordenador | Chefe Principal | Chefe | Chefe | Agente Coordenador | Agente Principal | Agente | Agente | Total | Cadetes Não Policiais | | | | Cadetes Policiais* | | | | Aspirantes não Policiais | Aspirantes Policiais | Alunos PALOP | CFA |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano | 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano | | | | |
| DN | | 8 | 16 | 19 | 22 | 27 | 34 | 126 | 0 | 18 | 185 | 203 | 0 | 416 | 96 | 512 | 841 | 15 | 17 | 18 | 13 | 0 | 9 | 8 | 7 | 17 | 8 | 48 | 496 |
| ISCPSI | | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | 0 | 1 | 13 | 14 | 0 | 80 | 32 | 112 | 140 | | | | | | | | | | | | |
| EPP | | 1 | 0 | 0 | 3 | 6 | 8 | 18 | 0 | 9 | 32 | 41 | 0 | 118 | 1 | 119 | 178 | | | | | | | | | | | | |
| CD AVEIRO | | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 11 | 18 | 0 | 11 | 48 | 59 | 0 | 414 | 24 | 438 | 515 | | | | | | | | | | | | |
| CD BEJA | | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 | 8 | 0 | 2 | 24 | 26 | 0 | 140 | 31 | 171 | 205 | | | | | | | | | | | | |
| CD BRAGA | | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 15 | 22 | 0 | 13 | 53 | 66 | 0 | 434 | 41 | 475 | 563 | | | | | | | | | | | | |
| CD BRAGANÇA | | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 8 | 0 | 13 | 16 | 29 | 0 | 136 | 12 | 148 | 185 | | | | | | | | | | | | |
| CD C. BRANCO | | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 9 | 14 | 0 | 4 | 20 | 24 | 0 | 189 | 15 | 204 | 242 | | | | | | | | | | | | |
| CD COIMBRA | | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 11 | 18 | 0 | 12 | 45 | 57 | 0 | 376 | 20 | 396 | 471 | | | | | | | | | | | | |
| CD EVORA | | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 6 | 9 | 0 | 4 | 21 | 25 | 0 | 160 | 18 | 178 | 212 | | | | | | | | | | | | |
| CD FARO | | 0 | 1 | 1 | 5 | 3 | 21 | 31 | 0 | 11 | 101 | 112 | 0 | 599 | 118 | 717 | 860 | | | | | | | | | | | | |
| CD GUARDA | | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 6 | 9 | 0 | 3 | 20 | 23 | 0 | 126 | 15 | 141 | 173 | | | | | | | | | | | | |
| CD LEIRIA | | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 14 | 22 | 0 | 5 | 53 | 58 | 0 | 394 | 27 | 421 | 501 | | | | | | | | | | | | |
| CM LISBOA | | 0 | 1 | 14 | 15 | 24 | 152 | 206 | 0 | 72 | 753 | 825 | 0 | 3314 | 3465 | 6779 | 7810 | | | | | | | | | | | | |
| CD PORTALEGRE | | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 7 | 12 | 0 | 7 | 20 | 27 | 0 | 135 | 9 | 144 | 183 | | | | | | | | | | | | |
| CM PORTO | | 1 | 1 | 10 | 14 | 16 | 77 | 119 | 0 | 23 | 372 | 395 | 0 | 2259 | 614 | 2873 | 3387 | | | | | | | | | | | | |
| CD SANTARÉM | | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 | 15 | 21 | 0 | 11 | 47 | 58 | 0 | 318 | 14 | 332 | 411 | | | | | | | | | | | | |
| CD SETÚBAL | | 0 | 1 | 2 | 3 | 7 | 34 | 47 | 0 | 14 | 107 | 121 | 0 | 743 | 298 | 1041 | 1209 | | | | | | | | | | | | |
| CD V CASTELO | | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | 8 | 0 | 9 | 13 | 22 | 0 | 134 | 15 | 149 | 179 | | | | | | | | | | | | |
| CD VILA REAL | | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 11 | 0 | 10 | 16 | 26 | 0 | 154 | 15 | 169 | 206 | | | | | | | | | | | | |
| CD VISEU | | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 7 | 14 | 0 | 6 | 25 | 31 | 0 | 199 | 28 | 227 | 272 | | | | | | | | | | | | |
| CR MADEIRA | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 17 | 27 | 0 | 6 | 69 | 75 | 0 | 500 | 133 | 633 | 735 | | | | | | | | | | | | |
| CR AÇORES | | 0 | 1 | 1 | 5 | 0 | 27 | 34 | 0 | 11 | 80 | 91 | 0 | 507 | 270 | 777 | 902 | | | | | | | | | | | | |
| UEP | | 1 | 1 | 7 | 4 | 11 | 22 | 46 | 0 | 18 | 119 | 137 | 0 | 558 | 303 | 861 | 1044 | | | | | | | | | | | | |
| Total | | 12 | 34 | 74 | 89 | 133 | 520 | 862 | 0 | 293 | 2252 | 2545 | 0 | 12403 | 5614 | 18017 | 21424 | 63 | | | | 24 | | | | 17 | 8 | 48 | 496 |

*: 1) Nos Cadetes Policiais estão inseridos 2 (dois) chefes, 2 (dois) agentes principais e 20 (vinte) agentes, totalizando 24 (vinte e quatro) policiais já contabilizados nas categorias de origem.

Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos - DRH

DRH – Controlo de Efetivos **2016**

| Efetivo Não Policial a 31 março de 2016 | | | | | | | | | |
|---|-----------|----------|-----------|----------|-------------|----------------------|--------------------|------------------------|------------|
| DN EE UP | MÉDICO | INSPEÇÃO | DOCENTE | TDI | INFORMÁTICO | TÉCNICO SUPERIOR (2) | ASSISTENTE TÉCNICO | ASSISTENTE OPERACIONAL | TOTAL |
| DN | 2 | 0 | 0 | 1 | 31 | 92 | 82 | 9 | 217 |
| ISCPSI | 0 | 0 | 31 | 0 | 1 | 7 | 1 | 10 | 50 |
| EPP | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 5 | 13 | 21 |
| CD AVEIRO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 4 | 12 |
| CD BEJA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 13 | 1 | 16 |
| CD BRAGA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 | 8 | 18 |
| CD BRAGANÇA | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 7 | 1 | 10 |
| CD C. BRANCO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| CD COIMBRA | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 12 | 4 | 21 |
| CD EVORA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 1 | 8 |
| CD FARO | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 13 | 4 | 18 |
| CD GUARDA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 3 | 11 |
| CD LEIRIA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 12 | 5 | 21 |
| CM LISBOA | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | 7 | 35 | 56 |
| CD PORTALEGRE | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | 1 | 8 |
| CM PORTO | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 | 8 | 25 | 18 | 58 |
| CD SANTARÉM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 17 | 5 | 25 |
| CD SETÚBAL | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 13 | 5 | 22 |
| CD V. CASTELO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| CD VILA REAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 3 | 15 |
| CD VISEU | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 8 | 3 | 12 |
| CR MADEIRA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 7 | 12 |
| CR AÇORES | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 15 | 10 | 28 |
| UEP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| TOTAL | 11 | 1 | 32 | 1 | 47 | 137 | 287 | 152 | 668 |

2)- Inclui 11 (onze) Técnicos Superiores Estagiários a exercerem funções na Direção Nacional e 6 (seis) a exercerem funções no COMETLIS.

Anexo C:

Informação disponibilizada pelo GPC

**Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens
na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais**

| COMANDO | Messe | NÚMERO DE EFETIVOS A LABORAR NAS MESSES | | |
|-------------|------------------|---|-----------------------------------|--|
| | | Pessoal com Funções Policiais | Pessoal com Funções não Policiais | Pessoal proveniente de serviços externos |
| CD Braga | Comando | 3 | 0 | 0 |
| | Sec.Guimarães | 2 | 0 | 0 |
| CD Bragança | Comando | 1 | 2 | 0 |
| CD Coimbra | Comando | 2 | 2 | 0 |
| CD Faro | Portimão | 3 | 0 | 0 |
| CD Leiria | Comando | 1 | 0 | 1 |
| | Caldas da Rainha | 2 | 0 | 1 |
| CD Santarém | Comando | 2 | 0 | 0 |
| CD Setúbal | Comando | 4 | 0 | 0 |
| | Almada | 1 | 0 | 0 |
| | Barreiro | 3 | 0 | 0 |
| CD Viseu | Comando | 2 | 0 | 0 |
| CM Porto | Comando | 23 | 0 | 0 |
| COMETLIS | Comando | 8 | 0 | 4 |
| | 2ª.Divisão | 4 | 1 | 0 |
| | Div.Amadora | 7 | 0 | 0 |
| | Div.Aeroporto | 9 | 0 | 0 |
| | Div.Cascais | 3 | 0 | 0 |
| | Div.Loures | 4 | 0 | 0 |
| | Div.Oeiras | 3 | 0 | 0 |
| CR Açores | Comando | 4 | 0 | 0 |
| CR Madeira | Comando | 4 | 0 | 0 |
| DN | DN | 13 | 0 | 4 |
| EPP | EPP | 28 | 7 | 19 |
| ISCPSI | ISCPSI | 14 | 0 | 0 |
| OCMA | OCMA | 3 | 0 | 0 |
| UEP | GOE | 8 | 0 | 0 |
| | CI | 36 | 0 | 0 |
| Total | | 197 | 12 | 29 |

Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais



Relatório
Atividade das Messes e Bares da PSP do ano de 2015

Ao proceder-se à conversão das várias tipologias de refeições de acordo com a fórmula enunciada no capítulo da metodologia, concluímos que a atividade das messes no ano 2015 traduziu um volume global corrigido de 607.323 refeições, o que espelha um acréscimo de 55.685 refeições (+10,1%).

| Tipologia | 2015 | 2014 | Evolução da atividade 2015 vs 2014 |
|----------------------------|---|---|---------------------------------------|
| | Conversão para a refeição completa (A/J) | Conversão para a refeição completa (A/J) | |
| | (1) | (2) | |
| Pequeno-almoço (PA) | 24.206 | 19.979 | 21% |
| Mini Prato (MP) | 2.901 | 2.089 | 39% |
| Reforço Alimentar (RA) | 43.549 | 43.079 | 1% |
| Meia Dose (MD) | 82.646 | 61.487 | 34% |
| Almoço e Jantar (ALM/JANT) | 454.021 | 425.005 | 7% |
| Total | 607.323 | 551.639 | 10,1% |



Relatório
Atividade das Messes e Bares da PSP do ano de 2015

N.º de refeições fornecidas e custo unitário nas Unidades Policiais no ano de 2015 vs 2014

| Unidades | | 2015 | | 2014 | | Variação 2015 vs 2014 | |
|-------------------|------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|----------------|
| | | Total de Refeições | Custo Unitário | Total de Refeições | Custo Unitário | Total de Refeições | Custo Unitário |
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5)=(1)/(3)-1 | (6)=(2)/(4)-1 |
| DIREÇÃO NACIONAL | DN | 24.285 | 4,67 € | 25.218 | 4,57 | -3,70% | 2,04% |
| | OCMA | 2.966 | 4,51 € | 2.721 | 4,37 | 9,00% | 3,29% |
| ISCPSI | | 101.417 | 4,10 € | 89.492 | 3,91 | 13,32% | 4,84% |
| EPP | | 152.226 | 3,19 € | 114.015 | 4,15 | 33,51% | -23,28% |
| UEP | GOE | 33.119 | 3,80 € | 26.939 | 4,33 | 22,94% | -12,15% |
| | CI | 62.574 | 3,82 € | 67.387 | 3,92 | -7,14% | -2,55% |
| CD BRAGA | Comando | 6.495 | 5,22 € | 7.260 | 5,99 | -10,53% | -12,79% |
| | Div.Guimarães | 6.181 | 5,18 € | 5.782 | 5,48 | 6,89% | -5,49% |
| CD BRAGANÇA | | 4.127 | 4,30 € | 4.414 | 4,22 | -6,50% | 1,90% |
| CD CASTELO BRANCO | | *** | *** | 1.094 | 4,00 | *** | *** |
| CD COIMBRA | | 11.824 | 3,88 € | 11.432 | 4,39 | 3,43% | -11,65% |
| CD FARO | Div.Portimão | 8.334 | 4,22 € | 8.020 | 3,87 | 3,91% | 9,17% |
| CD LEIRIA | Comando | 9.496 | 4,16 € | 9.904 | 4,92 | -4,11% | -15,38% |
| | Caldas da Rainha | 4.774 | 3,36 € | 4.712 | 3,39 | 1,31% | -0,91% |
| CM LISBOA | Comando | 31.127 | 4,01 € | 30.452 | 3,76 | 2,22% | 6,60% |
| | 2ª.Divisão | 7.400 | 3,94 € | 7.798 | 4,15 | -5,10% | -5,00% |
| | Div.Amadora | 7.969 | 3,41 € | 14.642 | 3,15 | -45,57% | 8,07% |
| | Div.Aeroporto | 18.078 | 3,75 € | 15.253 | 4,31 | 18,52% | -12,93% |
| | Div.Cascais | 6.118 | 4,09 € | 5.324 | 4,48 | 14,92% | -8,66% |
| | Div.Loures | 8.849 | 3,40 € | 7.549 | 3,82 | 17,21% | -10,77% |
| | Div.Oeiras | 4.779 | 3,83 € | 4.294 | 3,93 | 11,29% | -2,46% |
| CM PORTO | | 55.186 | 4,60 € | 52.084 | 4,49 | 5,96% | 2,56% |
| CD SANTARÉM | | 7.291 | 3,63 € | 7.007 | 3,68 | 4,05% | -1,44% |
| CD SETUBAL | Comando | 7.483 | 4,41 € | 8.737 | 4,49 | -14,35% | -1,66% |
| | Almada | 1.584 | 3,43 € | 1.787 | 3,44 | -11,34% | -0,17% |
| | Barreiro | 4.186 | 3,58 € | 3.915 | 3,52 | 6,92% | 1,65% |
| CR MADEIRA | | 10.284 | 3,94 € | 10.011 | 4,06 | 2,72% | -2,84% |
| CR AÇORES | | 3.828 | 4,00 € | 4.395 | 3,84 | -12,90% | 4,13% |
| CD VISEU | | 5.343 | 3,41 € | *** | *** | *** | *** |
| Total | | 607.323 | 3,86 € | 551.639 | 4,13 € | 10,09% | -6,58% |

Anexo D:

Informação disponibilizada pela EPP

**Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens
na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais**

João Paulo De Oliveira Jacinto

Enviado: quinta-feira, 2 de Junho de 2016 9:47

Para: Jose Antunes Rolo

Bom Dia

Estive a fazer um apanhado dos anos 2015 e 2016 dos elementos que estiveram de baixa na SECAL e os resultados são os seguintes:

| SECAL - BAIXAS 2015/2016 | | | | |
|--------------------------|--------------------|------------|------------|-----|
| Numero | Nome | Inicio | Fim | |
| 136959 | Fernando Filipe | 16-09-2015 | Continua | |
| 137222 | João Dias | 18-12-2015 | 18-01-2016 | |
| 137979 | Jorge Silva | 18-01-2015 | 14-04-2016 | |
| 142270 | Joaquim Pereira | 18-08-2015 | 09-10-2015 | |
| | | 18-01-2016 | 31-01-2016 | |
| 132535 | Francisco Carvalho | 01-01-2015 | Continua | JSS |
| 132919 | Manuel Ribeiro | 20-08-2015 | 22-05-2016 | |
| 133059 | João Santos | 10-12-2015 | Continua | |
| 142076 | Rogério Tomás | 03-11-2015 | Continua | |
| | | 01-01-2015 | 08-02-2015 | |
| 136607 | Serafina | 01-01-2015 | Continua | JSS |
| 135095 | José Santos | 20-05-2016 | Continua | |
| 142102 | Luis Martins | 14-01-2016 | 15-02-2016 | |
| 140394 | Luis Duarte | 23-12-2015 | 07-03-2016 | |
| 140786 | Luis Formigo | 07-01-2016 | Continua | |
| 137317 | José Violante | 10-05-2016 | Continua | |
| | | 03-09-2015 | 31-10-2015 | |
| | | 23-03-2015 | 31-03-2015 | |
| 142197 | Alfredo Garcia | 10-05-2016 | Continua | |
| 137374 | Antonio Matos | 08-10-2015 | 18-10-2015 | |
| 140184 | João Rafael | 11-12-2015 | 09-01-2016 | |
| 141915 | Fausto Mota | 14-03-2016 | 18-03-2016 | |

A SECAL têm neste momento 27 elementos, pelo que nos anos 2015/2016 apenas 09 não estiveram de baixa.

Um abraço

Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais

FW: Solicitação de autorização para "estudo caso pratico"

Antonio Manuel Martins Lucas

Enviado: segunda-feira, 30 de Maio de 2016 15:35

Para: Jose Antunes Rolo

Boa tarde Rolo

Segue a informação que tinhas solicitado dos elementos da cozinha

Cumprimentos,

De: Luis Filipe De Oliveira Sentieiro

Enviado: segunda-feira, 30 de Maio de 2016 14:43

Para: Antonio Manuel Martins Lucas

Cc: Jose Carlos Da Costa Leal Brito

Assunto: RE: Solicitação de autorização para "estudo caso práctico"

Boa tarde Sr. Subintendente.

Conforme solicitado, envio-lhe os elementos necessários para a elaboração do estudo relativo à messe da EPP.

Assim sendo:

EFFECTIVO: 35

A) Oficiais: 1

B) Chefes: 3

C) Agentes: 24

D) Elementos Civis: 7

IDADES

Oficial: 52 anos

Chefes: 49 anos - 2

57 anos - 1

Agentes: 44 anos - 1

46 anos - 2

47 anos - 2

48 anos - 3

49 anos - 2

50 anos - 1

51 anos - 1

52 anos - 2

53 anos - 3

54 anos - 1

55 anos - 2

56 anos - 2

57 anos - 2

Civis: 55 anos - 1

56 anos - 1

57 anos - 1

58 anos - 2

61 anos - 1

62 anos - 1

REMUNERAÇÃO BRUTA

Oficial: €2474,48 (dois mil, quatrocentos e setenta e quatro euros e quarenta e oito cêntimos)

Chefes: €6727,46 (seis mil, setecentos e vinte e sete euros e quarenta e seis cêntimos)

Agentes: €42.663,28 (quarenta e dois mil, seiscentos e sessenta e três euros e vinte e oito cêntimos)

Civis: €5.415,33 (cinco mil, quatrocentos e quinze euros e trinta e três cêntimos)

Caso seja necessário mais alguma informação a que tenhamos acesso, disponha.

Atentamente

Luis Sentieiro

Agente Principal

SECVENC/EPP

De: Antonio Manuel Martins Lucas

Enviado: quarta-feira, 25 de Maio de 2016 9:14

Para: Jose Carlos Da Costa Leal Brito

Cc: Luis Filipe De Oliveira Sentieiro

Assunto: FW: Solicitação de autorização para "estudo caso práctico"

Bom dia.

No seguimento da conversa de ontem, assim que possível disponibilizem os dados para envio.

cumprimentos

De: Jose Antunes Rolo

Enviado: terça-feira, 24 de Maio de 2016 19:08

Para: Antonio Manuel Martins Lucas

Cc: Abilio Pinto Vieira

Assunto: Solicitação de autorização para "estudo caso práctico"

Exm.º Sr.º Chefe RHA da EPP

De harmonia com o documento em anexo, foi autorizado pelo Exm.º Sr.º DNA UORH (ponto h do ponto 3) a elaboração do estudo caso na messe da EPP. Visando dar continuidade ao trabalho em causa solicitava que me fosse fornecido por esta via o seguinte:

- N.º de oficiais, chefes, agentes e funcionários da PSP sem funções policiais em serviço na messe da EPP

- As idades e remunerações brutas.

Embora a informação solicitada não seja confidencial, **Não devem ser fornecidas identifições**, bastam os valores

Muito Obrigado

**Funcionamento das Messes da Polícia de Segurança Pública – Vantagens e Desvantagens
na Utilização de Pessoal Com Funções Policiais**




**MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**
ESCOLA PRÁTICA DE POLÍCIA
TORRES NOVAS
NÚCLEO DE FINANÇAS

**CUSTOS DE FORMAÇÃO DE UM AGENTE
POR ESCOLA DE 9 MESES**

| | |
|--|------------|
| CUSTOS DIRECTOS | |
| Vencimento (€ 583,58 x 9) | € 5 252,22 |
| Subsídio Férias (2 dias x 9 meses) | € 350,15 |
| Subsídio Natal (9/12) | € 437,69 |
| Alimentação (€ 9,48 x 30 x 9 meses) | € 2 559,60 |
| Fardamento | € 900,00 |
| CUSTOS INDIRECTOS (não se inclui pessoal) | |
| Despesas diversas (manutenção das instalações, combustíveis, higiene e limpeza) | € 618,96 |

Valores calculados, por aluno, para um curso com a duração de 9 meses c/ 1000 alunos **€ 10 118,61**
Valor Mês **€ 1 124,29**

PSP - 2015




**MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**
ESCOLA PRÁTICA DE POLÍCIA
TORRES NOVAS
NÚCLEO DE FINANÇAS

**CUSTOS DE FORMAÇÃO DE UM AGENTE
POR ESCOLA DE 9 MESES**

| | |
|--|----------|
| CUSTOS DIRECTOS | |
| Vencimento (€ 583,58 x 9) | |
| Subsídio Férias (2 dias x 9 meses) | |
| Subsídio Natal (9/12) | |
| Alimentação (€ 9,48 x 30 x 9 meses) | |
| Fardamento | |
| CUSTOS INDIRECTOS (não se inclui pessoal) | |
| Despesas diversas (manutenção das instalações, combustíveis, higiene e limpeza) | € 618,96 |

Valores calculados, por aluno, para um curso com a duração de 9 meses c/ 1000 alunos **€ 618,96**
Valor Mês **€ 68,77**

PSP - 2015